



UNIVERSIDADE DO MINHO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL
Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)

ROSINELDA CRISTINA LOPES DAVID

Mindelo, 2016

ROSINELDA CRISTINA LOPES DAVID

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL
Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)

Relatório de Estágio Profissional para
cumprimento dos requisitos necessários a
obtenção do grau de Licenciatura em
Gestão Hoteleira e Turismo da
Universidade do Mindelo.

Orientadora: Mestre Gracinda Brito

Mindelo, 2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por mais uma oportunidade de estudo e desenvolvimento.

Agradeço a todos aqueles que me auxiliaram e apoiaram durante todo o período de estágio, contribuindo, dessa forma, para que tudo corresse de melhor forma.

Aos meus pais, Vanda Lopes e Arlindo David e as minhas tias, em especial a Maria Lopes e Adilsia David pelo amor infinito e mesmo estando longe torcem pela minha vitória.

Aos meus familiares que forma direta ou indireta contribuíram para a concretização desta etapa.

Agradeço ao Professor Mestre João Henrique Rego, pela sua dedicação e todo o acompanhamento dispensado com alto rigor ao longo do curso.

Também agradeço a minha professora e Orientadora Gracinda Brito, pelo seu profissionalismo e, em especial, a sua dedicação redobrada para orientar um Relatório de Estágio Profissional á distância.

Ao Professor e atual Coordenador do Curso Gestão Hoteleira e Turismo, Juscelino Dias, pelo apoio ao longo da elaboração deste relatório.

Meus sinceros agradecimentos aos meus colegas de curso pela amizade e convivência bem como trocas de experiências. As minhas irmãs, todos os amigos e namorado que acreditaram no meu potencial.

Muito obrigado a todos!

DEDICATÓRIA

A minha mãe (Vanda Lopes), por estar sempre comigo na minha jornada tanto pessoal como académica, e quem me ensinou a importância do trabalho e da educação. Ela que esta me apoiando e incentivando em todos os momentos de realização da minha vida, contribuindo para a realização dos meus sonhos e a principal responsável por eu ter chegado até aqui.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	3
DEDICATÓRIA	4
RESUMO	8
ABSTRACT	9
INTRODUÇÃO.....	10
PARTE I- APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA.....	12
1.1 Descrição da Entidade Acolhedora.....	12
1.2 Organograma da Unidade Funcional do Resort Hotel Foya Branca	14
PARTE II- ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	15
2.1 Metodologia	15
2.2 História e Surgimento da Hotelaria	16
2.3 Caracterização Científica do Departamento F&B	17
2.4 Relação do Departamento de F&B com as outras áreas	20
2.5 Gestão de Recursos Humanos.....	21
2.6 Atividade Comercial/ Marketing	23
2.6.1 Política de Divulgação/ Distribuição.....	24
2.6.2 Planeamento e Gestão de Eventos.....	30
2.7 Tarefas Práticas Realizadas.....	32
2.7.1 Compras	33
2.7.2 Economato.....	44
2.7.3 Restaurante	54
2.7.4 Bar	66
2.7.5 Cozinha.....	70
2.7.6 Implantação do Sistema de Controlo: HACCP.....	83
PARTE III – APRECIACÃO CRÍTICA	93
3.1 Áreas de identificação com o curso	93
3.2 Dificuldades encontradas.....	93
3.4 Recomendações e sugestões	93
CONCLUSÃO.....	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1-Organograma Funcional do Resort Hotel Foya Branca	14
Ilustração 2-Organograma Funcional do Departamento F&B	20
Ilustração 3- Área de Divisão do Economato	44
Ilustração 4- Organograma Funcional do Restaurante	54
Ilustração 5- Organograma do Bar	66
Ilustração 6- Organograma da Cozinha	73

ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela 1- Lista dos Principais Fornecedores do Resort Hotel Foya Branca	41
Tabela 2-Exemplicação de um caso prático	50
Tabela 3- Analise da Rentabilidade e da Popularidade	51
Tabela 4- Código das Cores	82

ÍNDICE DE FORMULAS

Formula 1- Stock mínimo	47
Formula 2- Rotação de Produtos	47
Formula 3- Reconciliação de Inventários	49
Formula 4- Receita Total	50
Formula 5- Rácio	50
Formula 6- Índice Popularidade	52
Formula 7- índice de Rentabilidade.....	52

ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC= Activity Based Costing

A&B= Alimentos e Bebidas

APPCC= Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo

AV= Agencias de Viagem

CONTRIB= Contribuição

DEP= Departamento

FIFO= First In First Out

F&B= Food and Beverage

HACCP= Hazard Analysis and Critical Control Points

I.R= Índice de Rentabilidade

I.P=Índice de Popularidade

ISO= International Organization for Standardization

IVA= Imposto sobre o Valor Acrescentado

LIFO= Last In First Out

M.C= Margem de Contribuição

NASA= National Aeronautics and Space Administration

QUANT=Quantidade

RENTAB= Rentabilidade

TACV= Transportadora Aérea de Cabo Verde

TO= Tour Operatours

TRANSP= Transporte

P= Preço

PCC= Pontos Críticos de Controlo

UNI= Unidade

RESUMO

Este relatório pretende abordar as rotinas organizacionais do sistema hoteleiro, mais precisamente no Resort Hotel Foya Branca, buscando analisar os processos inerentes ao gerenciamento do Departamento de Alimentos e Bebidas, sendo um dos mais rentáveis e importante departamento da hotelaria.

É necessário realçar a sua importância, uma vez que é um dos departamentos mais completo, tanto a sua estrutura física, quanto organizacional e também por possuir um contacto directo com o cliente/hóspede, sendo assim responsável pela permanência e retorno dos clientes e consequentemente uma rentabilidade estável do empreendimento hoteleiro.

Para realizar este trabalho, foi feita uma análise bibliográfica e documental, a internet também foi um dos instrumentos de busca das informações, assim como, informações obtidas no Resort Hotel Foya Branca, onde foi cumprido 480 horas de estágio.

Durante este período, foi ganho uma vasta gama de experiência, de forma a estar capacitado a lidar e gerir este departamento, onde foi abrangido áreas como economato, cozinha, bar, restaurante, bem como foi possível conhecer as práticas de planeamento e gestão de eventos, gestão e administração dos recursos humanos, controlo de vendas e as políticas comerciais/marketing, fazendo uso dos softwares do hotel, dos arquivos documentais, pasta de procedimentos de serviços, relatórios e documentos informativos inerentes ao funcionamento do departamento.

Palavras-chave: Hotel, HACCP, Departamento de Alimentos e Bebidas, Gestão.

ABSTRACT

This report intends to deal with the organizational routines of the hotel sector, specifically in the Resort Hotel Foya Branca, trying to analyze the inherent processes in the management of the Food and Drink's department, being one of the most lucrative and important sectors of a hotel.

It's necessary to highlight its importance because it is one of most completed sectors, both physical and organization structure, and also because it possesses a straight contact with the client / host, being the responsible for the client's maintaining and returning and consequently a lucrative stable of the hotel.

To carry out this work, was performed a bibliographic and documentary analysis, the internet was also one of the tools of search of information, as well as information acquired in the Resort Hotel FoyaBranca, where was completed 480 hours of internship.

During this period, was won a wide amount of experience in order to beable to handle and manage this department, where was sheltered areas such as stationery, kitchen, bar, restaurant and also was possible to know the practices of planning and event management, human resources management and administration, sales control and business / marketing policies, making use of the hotel's software, the documentation and service procedures folder, reportsand background paper sinherent to the operation of the department.

Keywords: Hotel, HACCP, Food and Drink Department, Management.

INTRODUÇÃO

Para a conclusão do curso de GHT “*Gestão Hoteleira e Turismo*”, a Universidade do Mindelo permite aos alunos a realização de um estágio profissional uma vez que este curso tem várias opções de saídas profissionais, sendo assim optei pela realização do estágio no Departamento de *Food and Beverages* (F&B) que decorreu num período de três meses no Resort Hotel Foya Branca. Este estágio abrangeu várias áreas do Departamento de F&B sendo elas: Economato, Compras, Restaurante/Snack-Bar e Cozinha.

Para elaborar este relatório, o mesmo encontra-se estruturado por partes, conforme a seguir se indica: Atividades desenvolvidas, Apresentação da entidade acolhedora, Apreciação crítica e por fim a Conclusão.

Com o aumento da globalização aumenta-se cada vez mais a demanda por relações sócio culturais bem como comerciais. Pois com a Revolução Industrial no século XIX, veio o surgimento da máquina a vapor, a energia eléctrica, e outras inovações que foram de grande importância para o desenvolvimento da hoteleira, e consequentemente para o Departamento de F&B, assim as pessoas passaram a viajar mais, sejam por necessidades, férias e outros motivos, e passaram a escolher meios de hospedagem que oferecesse além de serviço de hospedagem, o de refeição.

Pois o Departamento de F&B requer um cuidado especial no que diz respeito aos seus controles, pois, da mesma forma que tem a possibilidade de arrecadar receita independente da ocupação do hotel, também tem gastos completamente fora dos padrões dos outros departamentos.

O Departamento de F&B é sem dúvida, o maior de um Hotel, em média, um terço dos funcionários pertence ao Departamento de F&B, deixando apenas dois terços distribuídos entre todos os outros departamentos. Outra peculiaridade interessante do Departamento de F&B é a possibilidade de atender clientes que não estejam hospedados. O que não acontece com outros departamentos, como por exemplo o de Alojamentos. Principalmente os hotéis de grande porte mantêm seus bares e restaurantes abertos para o público. Isso significa que o Departamento F&B pode arrecadar alta receita, mesmo com baixa ocupação do hotel. Pois este Departamento passa cada dia por diversas mudanças, seja nas inúmeras maneiras

de atender, de servir, como também na forma de preparar os alimentos, surgindo sempre com novas técnicas e descobertas, que contribuem para a realização de um casamento perfeito entre a qualidade do serviço fornecido e a demanda.

Objetivos

O desenvolvimento do presente relatório baseia-se na concretização dos seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Capacitar o aluno para administrar negócios, proporcionando-lhe experiências com valências comportamentais e técnicas que permitam gerir de forma integrada as actividades no Departamento de Alimentos e Bebidas (F&B).

Objetivos Específicos

- Conhecer a atividade de F&B;
- Compreender os processos de Gestão e Operação de F&B;
- Conhecer os princípios que regulam a Higiene e Segurança Alimentar da Gestão de F&B;
- Evidenciar a importância dos produtos/serviços;
- Tornar competente em analisar as novas tendências de mercado.

PARTE I- APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

1.1 Descrição da Entidade Acolhedora

O Resort Hotel Foya Branca encontra-se situado na ilha de São Vicente, mais concretamente na praia de Santo André, a uma distância de 1 km do Aeroporto Cesária Évora e a 5 km da cidade do Mindelo.

Construído á 01 de Janeiro de 1999, o Hotel possui actualmente um capital social de 750.000 contos, trata-se de uma sociedade por quotas, com pelo menos 30 sócios. Sendo que o sócio maioritário detém 23% das acções e dos restantes a maioria tem cerca de 2 á 3 % de acções. Este empreendimento conta com cerca de 62 (sessenta e dois) trabalhadores.

O Resort Hotel Foya Branca é um complexo turístico de 30.000 metros quadrados, perfeitamente integrado no ambiente que o rodeia.

O Resort dispõem de 74 (setenta e quatro) unidades de alojamentos, estruturadas em: dezasseis juniores suites com quatro quartos triplos e doze quartos duplos, seis vilas sendo que duas tem dois quartos, duas vilas com quatro quartos e duas de três quartos. Também possuem cinquenta e dois standards sendo eles sete com *Land View*, e quarenta e cinco com *Sea View*.

Os alojamentos de *Land view* dispõem de sete camas de casal, os *Sea view* tem nove camas de casal e trinta e seis twins, ainda o hotel dispõem de três quartos adaptados para os deficientes, todas as unidades estão equipadas com cofres, telefones, mini bares, T.V, sistema de alarmes nas casas de banho, detectores de fumo, secadores de cabelo, casas de banho com duche, água quente e fria.

Todos os quartos têm ar condicionado com excepção das vilas que possuem ventiladores. Relativamente aos quartos com ar condicionado (no bloco novo) as portas são abertas através de um cartão e depois de aberta é introduzida no *eco-shipe* todos os equipamentos ligam automaticamente.

Este complexo turístico possui ainda um restaurante, dois bares, um snack-bar, duas cozinhas modernamente equipados.

Os hóspedes podem usufruir de três piscinas de água doce, sendo uma para as crianças. Os clientes têm a disposição um ginásio, um campo de ténis e um parque infantil.

O Resort Hotel proporciona o transporte de hóspedes e funcionários do Hotel - Cidade e Cidade - Hotel. Ainda oferece o serviço de *rent-a-car*, *rent-a-byke* excursões para Santo Antônio entre outros locais.

Para além de alojamento, o Resort Hotel oferece um serviço de rodízio todos os Sábados com música ao vivo e aos domingos proporcionam self-service ao almoço, com piscina incluída.

Visão

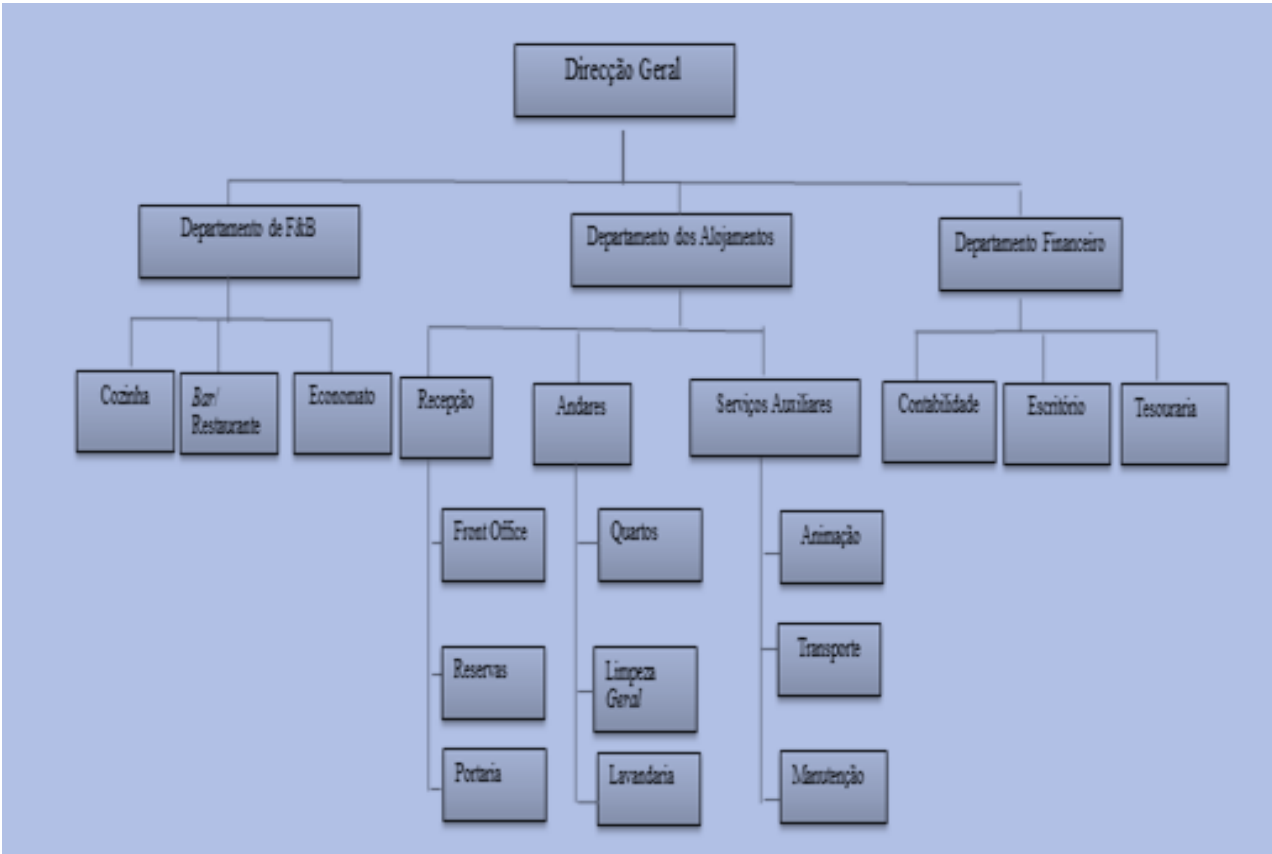
Proporcionar aos clientes um serviço, eficiente, rápido e com elevada qualidade, de modo a destacar face a concorrência e alcançar a liderança do mercado.

Missão

A missão do hotel visa disponibilizar serviços de alojamento e restauração, de modo a atender as necessidades e expectativas dos clientes/hóspedes, parceiros e empresas, tendo em conta sempre a qualidade e o preço.

1.2 Organograma da Unidade Funcional do Resort Hotel Foya Branca

Ilustração 1-Organograma Funcional do Resort Hotel Foya Branca



Fonte: Resort Hotel Foya Branca

PARTE II- ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

2.1 Metodologia

A metodologia é a matéria que se dedica a compreender e a ordenar os vários métodos que alcançamos, as suas verdadeiras raízes, as suas características estruturais e as particularidades dos seus alvos, ou seja, a metodologia é o título percorrido pelo pensamento e a prática usada na abordagem da realidade.

Bruyne, refere no seu artigo que:

«(...) a metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados.» (Bruyne, 1991 p. 29)

Para Gil (2007, p.64) «(...) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (...)).»

Sendo assim, uma das principais vantagens da pesquisa bibliográfica é proporcionar ao pesquisador um olhar teórico aprofundado em relação ao objecto da pesquisa. Ainda nesse sentido, recorreremos aos documentos legais que compõem a legislação vigente no que diz respeito ao contexto educacional.

Portanto, para viabilizar os processos metodológicos de pesquisas foram utilizados a busca de dados através de pesquisas bibliográficas, fazendo um levantamento de documentos e livros com o objectivo de fazer uma análise diante das informações já encontradas.

Foram feitas pesquisas onde se fez a colecta de informações por documentação, tomada de notas, apontamentos das actividades realizadas no Resort Hotel Foya Branca no departamento de F&B e a internet também foi um dos instrumentos de busca decustomização das informações.

2.2 História e Surgimento da Hotelaria

Segundo Castelli, (2003, pág. 87) «(...) a hotelaria vem se desenvolvendo a cada dia, se expandindo por vários territórios devido a explosão do turismo, no final do século XX, os hotéis ganharam grandes proporções e se construíram em grandes mega – redes (...)».

Porém, tal actividade do segmento hoteleiro encontra-se em processo de amadurecimento, precisando de melhorias e inovações de serviços constantes, já que a disputa pelo mercado turístico, que possui milhões de viajantes, só tende a crescer, produzindo novos produtos/serviços para atender os mais distintos tipos de turistas.

O crescimento desse sector causa a competitividade entre empreendimentos do mesmo nicho de mercado, sendo tal competitividade vista como uma forma de sobrevivência, visto que durante esse processo, os estabelecimentos turísticos idealizam, projectam e expõem novos produtos/serviços, tendo, por meio de tais acções, o intuito de se renovar a imagem de seus empreendimentos frente a demanda que os compõe, para que, através disso, seja possível fidelizar e ou aumentar o consumo e a permanência de seu espaço.

Os hotéis desempenham um importante papel na maioria dos países, assim como na economia e cultura destes. Por meio de suas instalações, hospedam visitantes que estão de passagem em determinada região para fins de negócio, entretenimento, cultura, lazer ou até mesmo o público de suas proximidades que geralmente estão em busca de lazer.

Além de ser grande empregador de mão-de-obra, os hotéis movimentam a economia, também, por ser uma fonte receptora de moedas estrangeiras e por agregar valor à região que os rodeia, aumentando as vendas e receita do comércio local.

A revolução industrial e ferroviária e as transformações sociais resultantes despertaram a construção de hotéis. A Inglaterra vê os seus estabelecimentos hoteleiros serem padrão para o mundo oferecendo boa comida, limpeza, conforto e acolhimento transformam-se em marca registada dos hotéis da Grã-Bretanha.

Por voltas de 1884, Theodor Baur abre em Zurique um hotel, de nome BaurauLac; este hoteleiro, sentindo a necessidade de mão-de-obra qualificada e avaliando a importância do

desenvolvimento da hotelaria, resolve o problema fundando em Ouchy, Lausana, a primeira escola de formação de pessoal para hotelaria. Basicamente, a economia, atrelada ao desenvolvimento dos meios de transportes, possibilitou o aumento dos deslocamentos, que é o principal gerador de hospedagem. Pois para haver hospedagem é necessário que, haja primeiro, um deslocamento.

Baseados neste princípio, muitos autores avaliam que:

«(...) os deslocamentos do Povo Romano, quando de suas conquistas territoriais, foram um dos principais factores que promoveram o desenvolvimento da hotelaria. No início da construção de seu Império, os romanos construíam estradas entre as cidades conquistadas seja para facilitar o domínio sobre todas as terras ou para promover a comunicação entre estas, através de funcionários do Imperador.» (Cândido&Viera, 2003, p.27)

Com a queda do Império Romano as estradas ficaram mais perigosas, diminuindo o número de hóspedes nas pousadas. Essa tarefa de hospedagem/hospitalidade passou a ficar, então, a cargo dos Monastérios que ficavam na beira das estradas e eram hospedarias bem mais seguras e confiáveis.

Foi mesmo na Grécia Antiga que o turismo começou a se formar como actividade económica. Os eventos desportivos da época, realizados a cada quatro anos atraíam, além de atletas, inúmeros espectadores. Todos os pontos do trajecto se adaptaram para suprir as necessidades desses viajantes.

Posteriormente, foram construídos prédios próximos aos Monastérios que eram destinados a acomodar os viajantes.

2.3 Caracterização Científica do Departamento F&B

«(...) Na indústria hoteleira adoptou-se o termo F&B para designar todas as actividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas (...)» Moser (2002, p.5).

O Departamento de Alimentos e Bebidas conhecido como (F&B) constitui peça fundamental para o funcionamento de um hotel e é geralmente, entendido como o departamento de organização mais complexa dentro deste tipo de empreendimento.

«(...) nessa área, as despesas com mão-de-obra são aproximadamente, 2,5 vezes maiores do que no sector de hospedagem, e a receita é 4 vezes menor,

comparativamente com o mesmo sector. Face a esta situação, muitos hotéis têm optado pela terceirização desta área. Para muitos hotéis tem-se observado que a área de Alimentos e Bebidas é um negócio rentável, representando 40%, ou mais da receita do Hotel. Isso acontece na medida em que ela for dotada de excelente organização e controle, sob o comando de um excelente administrador.» (Castelli 2003,p.293).

Realmente, para fazer um departamento de alimentos e bebidas funcionar num hotel, há muito que se observar. Pois alimentos e bebidas entram nas refeições e comes e bebes servidos nos hotéis em vários estágios, desde a compra feita pelo hotel até a venda ao consumidor, da mesma forma ou de outra.

Esses processos são descritos como ciclos de alimentos e bebidas. De acordo com o tamanho da diversidade dos mercados hoteleiros, pode haver mais de um restaurante e um bar, e também serviços de alimentação e bebidas nos quartos e nas festas portanto, a operação de alimentos e bebidas do hotel envolve um alto nível de habilidade e conhecimento técnicos.

Pois, a gestão de comidas e bebidas tem como objetivo principal planejar, organizar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar toda a operação de comidas e bebidas, independentemente do tipo e tamanho do estabelecimento de restauração e bebidas.

Uma das particularidades deste departamento é o facto de um gestor ser, em simultâneo, responsável pela produção e pelo retalho. Como tal, este gestor deve possuir o domínio do negócio, desde a concepção dos produtos, selecção das matérias-primas e fornecedores, equipamentos, tecnologias necessárias ao armazenamento, preparação, confecção, acondicionamento, venda, distribuição, até à avaliação da qualidade dos serviços prestados. Deste modo, não ficam dúvidas que este negócio é caracterizado por ter uma operação extremamente complexa no seu quotidiano. Em parte, pelo facto de se fornecerem alimentos e bebidas, havendo, por consequência, responsabilidade pela saúde pública dos clientes servidos, o que eleva de forma significativa os cuidados a ter em toda a cadeia de produção.

Habilidades e Responsabilidades de um Gerente de F&B

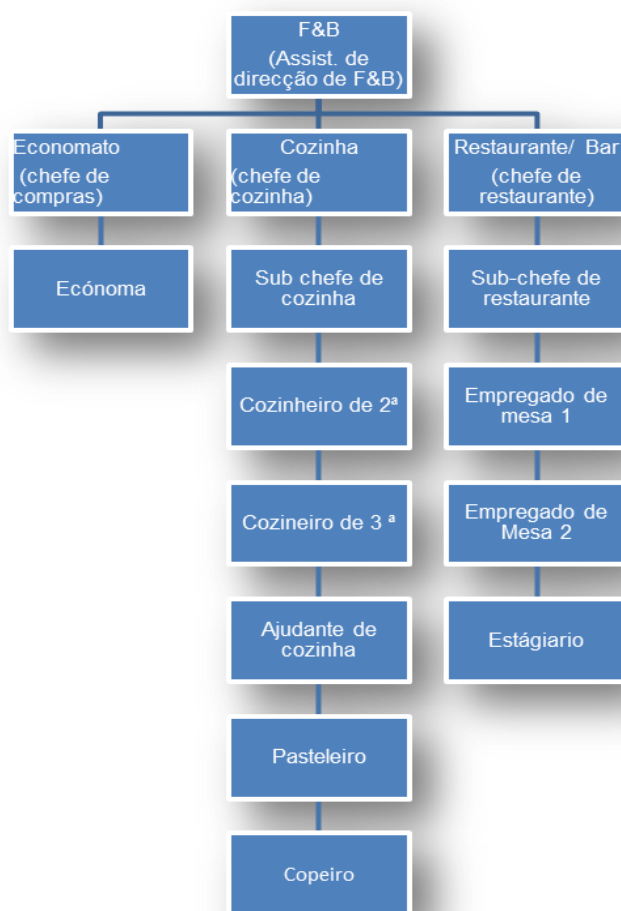
«(...) Segundo Castelli, cabe ao Gerente de Alimentos e Bebidas coordenar perfeitamente os sectores de cozinha, restaurante, bar, copas e banquetes, dada a semelhança na preparação profissional do pessoal que trabalha nessa área, o

gerente de Alimento e Bebidas poderá distribuir o trabalho desse pessoal em função das necessidades do serviço, a cada momento.» (Castelly 2003, pag.295).

O Assistente de F&B do Resort Hotel Foya Branca tem as seguintes atribuições e responsabilidades:

- Planear, coordenar, supervisionar e controlar as atividades na área de comidas e bebidas;
- Zelar pela perfeita condição de higiene e segurança dos produtos nos locais onde são estocadas, como também higiene nos locais onde oferecem comidas e bebidas;
- Supervisionar o processo de elaboração dos alimentos e bebidas nos diversos pontos de produção, analisando a qualidade bem como a quantidade;
- Rever as fichas técnicas, propondo alterações, quando for o caso;
- Zelar pelas condições dos uniformes, pelo asseio pessoal e pela boa apresentação de todos os funcionários;
- Analisar periodicamente os preços de venda, tendo em vista as variações de custo;
- Supervisionar o recebimento de mercadorias, verificando a sua quantidade e qualidade;
- Emitir ordens-de-serviço aos diferentes sectores sob a sua responsabilidade;
- Supervisionar as escalas de trabalho e o esquema de revezamento;
- Supervisionar e participar do inventário de matérias estocadas;
- Atender eventualmente a fornecedores que desejam apresentar novos produtos;
- Elaborar propostas dos menus dos serviços especiais;
- Manter-se informada sobre as determinações emanadas da gerência geral ou directoria;
- Fazer a análise da rentabilidade e popularidade dos pratos da ementa;
- Seguir e fazer seguir as normas do hotel;
- Elaborar relatórios e encaminhá-los à gerência Geral;
- Requisitar o material necessário para a execução dos serviços.
- Coordenar a programação anual de férias dos seus subordinados;
- Assessorar no recrutamento, na selecção e no treinamento do pessoal afeto à sua área de mando;

Ilustração 2-Organograma funcional do Departamento F&B do Resort Hotel Foya Branca



Fonte: Elaboração Própria

2.4 Relação do Departamento de F&B com as outras áreas

Pois dentro de um Hotel todos os departamentos existentes, dependem uns dos outros de modo que possa proporcionar ao cliente um serviço da melhor qualidade. Portanto, o Departamento de F&B relaciona-se com outras áreas que são:

- **Animação** - tudo o que leva ao entretenimento do cliente dentro do hotel.
- **Recepção**-essa secção irá fornecer ao restaurante, bar e a cozinha informações principalmente a lista de hóspedes para que possam organizar os serviços; a existência de meias-pensões ou pensões completas; pedidos especiais e reservas feitas pelas hóspedes no que se refere ao F&B.
- **Reservas**-é responsável por fazer o registo das reservas dos quartos tanto para individuais como para grupos e também para os outros serviços que o hotel oferece.

- *Transportes*- é responsável pelo transporte dos clientes e funcionários do hotel para a cidade e vice-versa.
- *Lavandaria*- essa secção é responsável por toda a roupa dentro do hotel, desde toalhas de mesas, guardanapos, uniformes dos funcionários etc.
- *Limpezas*- ela diz respeito a limpeza de todas as áreas do hotel.
- *Manutenção*- essa secção é responsável por fazer a manutenção de todos os equipamentos dentro do hotel.
- *Direcção Financeira*- no que refere a entrega dos dados para processamento de salários e inventário, disponibilização de verbas para as compras, entrega das facturas e entrada dos produtos nesse departamento.

2.5 Gestão de Recursos Humanos

Chiavenato esclarece que:

«(...) entre 1950 e 1990 a concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova maneira de gerir as pessoas a que se deu nome de Gestão de Recursos Humanos na qual os departamentos de recursos humanos "visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como factores inertes de produção e o RH como o mais importante recurso organizacional e factor determinante do sucesso empresarial". Isto reflectia a perspectiva em expansão dessa área.» (Chiavenato, 1999, pag. 29).

A preocupação com a qualificação nos hotéis, segundo o autor supracitado também atingiu a esfera pública, como nos EUA, onde o governo liberou grandes quantias em dinheiro para aumentar a formação profissional na hotelaria. Por meio desse programa, diversas grandes empresas hoteleiras contrataram profissionais em formação e algumas estabeleceram departamentos específicos para isso. No Reino Unido, igualmente, impostos relativos aos serviços de alimentação e hotelaria sustentavam os programas de formação para o pessoal do sector.

Os anos 90 foram um período de globalização e de expansão da tecnologia, modificando o ambiente de trabalho, as necessidades e as procuras. Os benefícios eram vistos como formas de consolidar a lealdade do empregado, com empregadores mais flexíveis e ajustes nos locais de trabalho. Os empregados finalmente passaram a servistos como activos da empresa, merecendo destaque e cuidados na condição de património humano da organização.

Como se pode perceber, a necessidade de aperfeiçoar os funcionários foi aumentando ao longo do tempo, e é um factor considerado fundamental para a área da hotelaria.

Assim, o desenvolvimento do sector turístico como um todo, baseado nas prestações de serviços, está ligado fortemente ao modo como as empresas que o constituem lidam com a questão dos recursos humanos.

A Gestão de Recursos Humanos, consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objectivos individuais relacionadas directa ou indirectamente com o trabalho.

Portanto gerir recursos humanos é uma tarefa inerente a todas as chefias e gerências de áreas. Pode-se afirmar que toda a pessoa que tem sob as suas ordens alguns colaboradores, exerce também a função de gerência dos recursos humanos.

Pois, no Resort Hotel Foya Branca, é a Assistente da Direcção de F&B responsável para:

- O recrutamento do pessoal;
- Fornecimento de dados para o devido processamento da Administração da folha de salários como também do mapa de férias das áreas pertencentes a esse departamento;
- Avaliação de desempenho;
- Ocupar-se dos assuntos de recursos humanos do respectivo departamento;
- Selecção do pessoal;
- Avaliação de desempenho;
- Treino e desenvolvimento.

A selecção das candidaturas e Avaliação dos funcionários

As candidaturas são feitas com base nas cartas de candidaturas e do curriculum vitae dos respectivos candidatos é nesta etapa que se selecciona o candidato que melhor se enquadra no perfil para determinado cargo. Depois é a entrevista que permite informar o candidato sobre as características do cargo e da empresa, bem como captar o máximo de informações profissionais informações biográficas e psicológicas sobre o candidato.

De seguida é determinar o candidato que melhor se enquadra no perfil que o hotel estava à procura para determinado cargo. No Resort Hotel Foya Branca dá-se prioridade ao

recrutamento interno, mas se não houver nenhum funcionário dentro da empresa que se enquadra ao cargo, então se passa ao recrutamento externo. Também os funcionários são avaliados pelos seus chefes visto que, esses acompanham e verificam o desempenho de cada subordinado, diagnosticando os seus pontos fortes e fracos.

Essa avaliação é feita com base na assiduidade, a qualidade de trabalho, a forma como conservam os materiais e equipamentos, a pontualidade, o cumprimento de prazos, a criatividade, iniciativa, o relacionamento interpessoal, a lealdade, a facilidade de aprendizagem, a forma como se organiza e os métodos utilizados para desempenhar o seu trabalho bem como o atendimento a colegas e aos clientes.

Horário de trabalho

Quanto aos horários de trabalho esses são estipulados conforme as férias do pessoal, tendo em conta a previsão da ocupação, necessidades de serviço e a legislação vigente. Depois de um ano do contrato de trabalho os funcionários têm o direito de usufruir de férias, mas as férias poderão também ser semestrais ou trimestral conforme acordo já que por cada mês o funcionario tem direito a 25 dias de trabalho.

É o Assistente de Direcção de F&B quem elabora o mapa de férias bem como procurar conhecer as preferências dos funcionários. Caso a preferência do funcionário coincidir com a conveniência de disponibilidade para o hotel, este funcionário poderá obter suas férias na data desejada, mas se não coincidir então cabe a assistente de direcção e F&B decidir a melhor data para férias, visto que o estabelecimento não atribui férias aos funcionários em período de época alta que são nos meses como Julho e Agosto.

2.6 Atividade Comercial/ Marketing

Os gestores comerciais e de vendas planeiam, dirigem e coordenam as actividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos e/ou serviços de uma empresa ou instituição. As suas funções são muito importantes porque é através das vendas que promovem e realizam as empresas obtêm os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência económica. Uma empresa só é rentável quando consegue obter receitas

superiores às suas despesas e o objectivo principal destes gestores é assegurar que, através das suas vendas, a empresa tenha o maior volume possível de receitas.

Estudo do mercado

«(...) Segundo Chiavenato, o mercado representa um conjunto de transações, havendo de um lado a oferta, isto é, as pessoas ou Empresas que desejam vender bens ou serviços, e de outro, a procura, isto é, as pessoas ou Empresas que desejam comprar bens ou serviços.» (Chiavenato 1995, p.15).

Visto que, existe muita concorrência as organizações procuram desenvolver serviços de excelência para uma maior satisfação dos seus clientes que se tornam cada vez mais exigentes, e por isso o estudo de mercado constitui uma mais-valia para o empreendedor na medida em que permite diminuir as incertezas, possibilitando o conhecimento e análise das possíveis fraquezas e forças da empresa, bem como as possíveis oportunidades e ameaças do mercado. Assim o estudo de mercado consiste em obter dados importantes que possibilitam a análise dos clientes, concorrentes, e outros destinos, de forma a ajudar na tomada de decisões.

Segmento de Mercado

Segundo Dolabela, (1999, p.166) «(...) segmento de Mercado é o processo mediante o qual uma Empresa divide o Mercado em parcelas as mais homogeneas possíveis, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing (...)»

Pois, deve-se segmentar o Mercado, identificando o seu nicho, e buscando satisfazer com profundidade as suas necessidades, ou seja, saber qual o segmento de Mercado atuar é importante para coletar informações junto ao público -alvo.

De acordo com essas características o Resort Hotel Foya Branca, procura desenvolver um conjunto de contactos de forma a explorar os segmentos de mercado que mais interessam ao empreendimento.

2.6.1 Política de Divulgação/ Distribuição

O Resort Hotel Foya Branca faz suas divulgações das promoções nos agentes de viagem/Operadores turísticos, das empresas, das companhias de aviação das

embaixadas/Câmaras de comércio, na Imprensa, público em geral, através de relações Públicas; Mailings; visitas promocionais (porta a porta); Feiras / Workshops / Road Shows; Press releases; Fam trips; vários acordos, através dos seguintes meios:

- Contractos de allotment com operadores turísticos / agentes de viagem;
- Packages;
- Acordos de permuta;
- Tarifas segmentadas;
- Internet;
- Contractos com empresas;
- Publicidade pontual, devidamente estudada;
- Eventos pontuais;

➤ *Contracto de Allotment*

O contrato de *Allotement* consiste no acordo que é celebrado de forma individual entre o hotel e o operador, onde estabelecem um determinado número de quartos ao qual pretende-se vender. No contrato *Allotement* o hotel estabelece um crédito com os operadores com um prazo de 30 dias, onde a factura de alojamento é enviada no dia do *check out* do hóspede.

No caso das contratações dos allotments com os operadores turísticos, o estabelecimento procura estimular a venda da meia pensão (alojamento, pequeno almoço e jantar), tendo assim a oportunidade de desfrutar do restaurante e o bar do hotel.

➤ *Preços*

Os preços deverão estar em sintonia com a qualidade das instalações, dos serviços prestados e mercado em geral. Em relação aos preços das comidas e bebidas são elaborados numa base permanente de concordância com os preços praticados pela concorrência.

Quanto aos packages, esse é sempre incluído no mínimo uma refeição. São feitos pelo hotel para datas especiais. Uma forma de promover o hotel nas épocas baixas.

Exemplo de alguns packages elaborados pelo Hotel.

- Programa de Natal;

- Programa de fim de Ano;
- Pausa de fim-de-semana;
- Carnaval;
- Dia de São Valentim;
- Lua-de-mel;
- Páscoa.

Marketing

O marketing surge como um instrumento fundamental na análise do mercado, na conceção do produto e na promoção das vendas. É uma atividade humana dirigida para satisfazer necessidades e desejos humanos e, dessa forma, precisa levar em consideração o público-alvo antes de tudo, conhecendo-o para poder satisfazê-lo. Isso já coloca o público-alvo no centro de qualquer ação de marketing, e conhecê-lo é condição sine qua non para estratégias de sucesso.

➤ *Marketing Directo*

Marketing direto consiste num sistema interativo de marketing que utiliza uma ou mais mídias/canais de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer localização.

O marketing directo no Resort Hotel Foya Branca é feito, através de uma base de dados de modo a evidênciar seus potenciais clientes.

Instrumentos:

- Correio Directo:
 - Panfletos;
 - Disquetes;
 - CD roms;
 - Cassetes;
 - Cartas;
- Telemarketing;
 - E- mail;
 - Telefone;
 - Fax.

Marketing directo mais utilizado no Resort Hotel Foya Branca

➤ *Promoção das vendas*

A venda é, sem margem para dúvidas, a primeira prioridade de qualquer empresa com fins lucrativos. Esta realidade obriga o gestor a accionar os mecanismos de marketing adequados de forma a cativar o consumidor a comprar o nosso produto.

➤ *Promoção interna das vendas*

Os hóspedes são os primeiros potenciais clientes dos diversos pontos de venda existentes na unidade hoteleira.

No decurso da sua estadia, o hóspede poderá consumir uma ou mais vezes, no restaurante, no bar, ou no mini bar, quer seja por necessidade efectiva associada a uma eventual falta de opções, quer seja porque algum sinal o atraiu para consumir, designadamente uma mensagem de marketing.

A promoção interna surge deste modo como um instrumento fundamental para a maximização das vendas.

Portanto, no Resort Hotel Foya Branca, as áreas de bar e restaurante podem e devem ser locais privilegiados de ponto de encontro dos clientes, uma vez que:

- Podem criar vida própria, fazendo com que os clientes “vivam o hotel”;
- Ajudar, através de clientes satisfeitos, na divulgação do hotel;
- Criar uma maior receita para a empresa.

➤ *Promoção externa das vendas*

A promoção externas da vendas de F&B deverá ser focalizada em duas vertentes diferenciadas, clientes individuais e grupos, cada uma das quais com características próprias na respectiva promoção.

Pois, a venda de um grupo apresenta vantagens económicas do ponto de vista da exploração hoteleira, possibilitando a obtenção de elevadas receitas beneficiando assim as margens de lucro da empresa.

➤ *Promoção externa para clientes individuais:*

- Cartão cliente (desconto de 10%);

- Happyhour;
- Mailings.

- *Promoção externa para grupos:*
 - Packages;
 - Buffet;
 - Descontos às empresas (á definir);
 - Cortesia;
 - Rodízio;
 - Eventos (desconto á definir).

➤ *Mailings*

O *mailing* é uma ferramenta usada para a realização de marketing direto, para estabelecer e manter o relacionamento directo e contínuo, entre as empresas e seus consumidores, com o objetivo de abrir portas para a venda de qualquer produto/serviço, através da propaganda de resposta direta, como correio eletrónico e telemarketing.

Estes podem ser de dois tipos:

➤ *Mailing Geral*

Mailing geral é o envio de correio directo dirigido a todos os clientes que compõem a base de dados do hotel. Todos os clientes são seleccionados como público – alvo a atingir, não existe qualquer tipo de discriminação.

Exemplos:

Divulgação de packages de Fim de Ano / Carnaval / Páscoa / outros, (mailing geral a TO / AV / Empresas / Clubes, Associações, Ordens, Câmaras de Comércio / Embaixadas / C.I. e TACV no estrangeiro, Social, Companhias de aviação, clientes habituais).

➤ *Mailing Direcionados*

Dada a dimensão dos ficheiros de clientes, nem todos podem ser seleccionados, não só pelo facto de os custos serem insuportáveis como também pelo facto de nem todos os clientes serem potenciais utilizadores do produto / serviço, apesar que se for utilizada a internet os custos são reduzidos.

O objectivo final é estabelecer a comunicação com o cliente que tem fortes probabilidades de comprar o que se oferece.

Os mailings podem ser feitos através de carta, fax ou e-mail, tendo sempre como principal objectivo a divulgação e venda dos serviços do Resort Hotel Foya Branca.

Estabelecer um tema específico ou um produto a promover por cada mailing, para melhor atrair a atenção dos clientes do objectivo que se pretende:

- Início de época;
- Eventos pontuais, (festa de fim de ano, fins de semana compridos, outros);

É muito utilizado no F&B, para promoção, uma vez que é bastante económico e mais focado no público-alvo, sendo enviados para os clientes que constituem a base de dados do hotel.

➤ *Flyers*

Este consiste num documento que tem por finalidade apresentar de uma forma clara, sucinta e apelativa o produto que pretendemos comercializar. A sua simplicidade e o seu custo reduzido facilitam a produção em quantidade e a sua distribuição massiva.

➤ *Packages*

Estes são feitos com base num conjunto de produtos e serviços com um preço único, no sentido de estimular as vendas em momentos especiais, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades ocultas dos clientes.

Na generalidade os packages são compostos por produtos e serviços do próprio hotel e de outros serviços.

O objetivo essencial é conjugar um conjunto de produtos / serviços que no seu todo, permitindo ao cliente final gozar de todo esse composto a um preço mais acessível que é a vantagem de adquirir os packages porque assim o cliente paga o preço relativamente mais barato, o que a sua aquisição individual, não lhe permitiria.

Ou seja, os packages tratam-se da compra de um conjunto de produtos e serviços num só pacote/produto, fazendo com que o cliente satisfaça suas necessidades e o hotel atinge seus objetivos. Pois no Resort Hotel Foya Branca, criou-se o pacote de fim-de-semana (Rodízio e Buffet) cujo objectivo é de conseguir os clientes do mercado interno de forma que o sector de alimentos e bebidas tenha mais rentabilidade.

2.6.2 Planeamento e Gestão de Eventos

Fases do evento

Para que o evento alcance o sucesso desejado é preciso seguir algumas etapas:

1ª Fase Solicitação para realização do evento: o cliente entra em contacto com o hotel e manifesta a intenção de realizar determinado evento nas instalações do estabelecimento.

2ª Fase Elaboração e apresentação das propostas: depois de conhecer o que pretende o respectivo cliente, deve-se ainda tomar algumas informações importantes tais como o número de pessoas que farão presentes, o dia e a hora, conhecer os caris do evento (familiar, social, profissional, político, religioso e outros), e tomar conhecimento se há algum pedido em especial. A assistente de Direcção de F&B apresenta a proposta ao cliente já com respectivo orçamento. A proposta do menu geralmente é composta por entradas, prato de peixe, prato de carne, marisco, acompanhamento e sobremesa. Compete ao cliente decidir se quer um orçamento com bebidas já incluídas ou se prefere que as bebidas sejam facturadas ao consumo.

3ª Fase Negociação: após a aceitação da proposta passa-se as condições de pagamentos. Deve ser feito um pré pagamento de 50 % três dias antes do evento e o restante depois do evento e caso as pessoas estipuladas não apareçam, não é da responsabilidade do hotel, portanto pagará na totalidade o que foi acordado.

4ª Fase Planeamento do evento: é nessa fase que se faz a distribuição da brigada e a coordenação interdepartamental. Consiste em delinear o que será feito e como será feito, com intuito de minimizar o máximo possível o risco de ocorrer imprevistos. Assim o planeamento há que levar em conta a disponibilidade dos produtos, dos recursos humanos e materiais.

5ª Fase Realização: é quando se passa a execução, ou seja, a montagem, coordenação e controlo do serviço. Esta fase consiste em colocar em prática o que se tinha delineado, ou seja a cozinha encarrega da preparação dos alimentos, o bar ou restaurante trata das bebidas e do espaço, esperando apenas pelos clientes para começar o serviço. O serviço tem de ser o mais perfeito possível para ir de encontro com as expectativas/ solicitação dos clientes.

6ª Fase Avaliação: consiste em verificar se o evento ocorreu em conformidade com o esperado tanto para o cliente como para o hotel, ver se o evento foi de encontro com as suas expectativas, caso haja reclamação, deve-se apresentar as sinceras desculpas e apurar o porquê da não conformidade, para certificar que erro desse tipo não aconteça em outras circunstâncias.

Planeamento de Eventos

Consiste numa prática que serve para apoiar a organização, liderança e acompanhamento de todos os elementos que compõem um evento, seja ela da natureza que for. Planear é importante para qualquer atividade. Na realização de eventos, planear é fundamental.

O planeamento vai fazer com que seu evento seja realizado com sucesso independente de situações inesperadas. Saber o que se quer oferecer é fundamental. Só depois de definido o objetivo, o tema e o público-alvo do seu evento, você deve escolher a melhor data e o melhor local para acomodar os participantes do seu evento.

Uma vez definida a data do evento, muitas são as tarefas a ser executado, um ponto relevante é distribuição da brigada, pois deverá saber o número de funcionários que será necessário para suportar o evento, caso for necessário deve-se adquirir pessoal que trabalha em part-time, o evento não deverá perturbar o funcionamento normal das atividades do estabelecimento, por isso não se pode desfalar a brigada.

Assim para melhor coordenação a brigada é escolhida pelo responsável máximo desse departamento e pelos chefes dos departamentos abrangentes. Há que definir os sistemas de trabalho a ser adoptado durante o desenvolvimento do evento.

Para que o serviço seja impecável é necessário que haja uma coordenação interdepartamental, ou seja, tem haver comunicação entre os departamentos.

➤ Realização

Trata-se da celebração do evento, ou seja, de efectuar todas as tarefas em que se tem estado a preparar na organização, cuja duração pode ter levado dias, semanas, meses, etc., de cumprir com a planificação traçada.

Os vários departamentos envolvidos devem estar previamente informados para que possam fazer o mise-en-place. A lavandaria fornece as rouparias necessárias se for o caso, a

cozinha e o bar e restaurante devem requisitar os produtos necessários para a realização do evento.

Esta fase consiste em colocar em prática o que se tinha delineado, ou seja, a cozinha encarrega da preparação dos alimentos, o bar ou restaurante trata das bebidas e do espaço, esperando apenas pelos clientes para começar o serviço. O serviço tem de ser o mais perfeito possível para ir de encontro com as expectativas/ solicitação dos clientes.

➤ *Avaliação*

Após a realização do evento, inicia-se o processo de encerramento, que consiste na avaliação técnica, administrativa e dos participantes. Isto é, ocorre a confrontação dos resultados esperados com os obtidos, possibilitando identificar os pontos positivos e negativos do evento, a fim de confirmar ou não satisfação das expectativas dos clientes.

2.7 Tarefas Práticas Realizadas

No decorrer do estágio foi realizado algumas actividades em diversas áreas do Departamento de Alimentos e Bebidas, pelo que passa a citar algumas delas:

Compras

- Fazer compra juntamente com a economista;
- Fazer confência dos produtos comprados;
- Armezenar os produtos nos devidos lugares.

Economato

- Fazer confenciados tickets de venda do dia anterior;
- Fornecimento das requisições;
- Fazer inventário de todos os produtos do departamento de F&B.

Restaurante/Bar

- Preparar o mise-en- place do pequeno-almoço;
- Preparar o mise-en-place do almoço no snack-bar;
- Preparar o mise-en-place do jantar;
- Preparar a mesa de buffet
- Lavar as loiças do restaurante e arrumar nos seus devidos lugares;

- Recolher os materiais que foram usados (toalhas, guardanapos) para entregar na lavanderia;
- Atender aos clientes, tomar nota do pedido e entregar na cozinha;
- Buscar e arrumar os produtos que foram requisitados no economato.

Cozinha

- Preparação do pequeno-almoço juntamente com a pessoa responsável pelo pequeno-almoço;
- Mise-en-place para o almoço;
- Empratamento dos pratos;
- Transportar os utensílios para cozinha do snack-bar;
- Preparar molhos e saladas.

2.7.1 Compras

Compra consiste em abastecer a empresa e colocar à sua disposição, nas melhores condições de preço, de qualidade, de quantidade, de pagamento e de prazo de entrega, todas as mercadorias e produtos necessários à sua actividade.

Pois, a compra é uma tarefa de grande responsabilidade, uma vez que não só envolve elevadas despesas, como também é o ponto a partir do qual é definido o custo e a qualidade do produto final. O chefe de cozinha pode ser um excelente profissional, mas se o produto com que trabalha não for o indicado, o resultado da confecção nunca será o desejado.

Por estas razões, é essencial que as compras sejam centralizadas em uma só pessoa ou em um só serviço, com o objectivo de garantir o melhor controlo de qualidade e de preço dos produtos, retirando assim este ónus das atribuições e das responsabilidades dos chefes das diversas secções, permitindo que estes se dediquem apenas às suas funções específicas.

Ciclo das mercadorias

1. Compras

Verificar a aquisição dos produtos tendo em conta sempre o binómio qualidade/preço.

2. Recepção

Ter atenção na recepção dos produtos, controlando a qualidade, o preço, a quantidade, o estado de conservação e a data de validade das mercadorias recebidas.

3. Armazenagem

Faz-se o acondicionamento dos produtos nos locais apropriados e das suas condições de higiene e temperatura, gestão dos stocks e valorização das mesmas.

4. Distribuição

É feito o controlo da transição dos produtos dos armazéns para as diferentes secções de produção e venda, mediante apresentação de requisições internas.

2.7.1.1 O Chefe de compras

O chefe de compras é o elemento responsável por todas as aquisições no estabelecimento hoteleiro, pelo que esta função exige elevados conhecimentos técnicos, nomeadamente ao nível da apreciação e distinção das várias qualidades de produtos, bem como da sazonalidade dos mesmos.

Este profissional também se exige uma total lealdade e honestidade para com a empresa. Terá que possuir capacidade de resistência suficiente às tentativas de suborno a que constantemente está sujeito por parte de alguns fornecedores.

Para além disso, este cargo implica uma vasta experiência profissional, pois ele deverá conhecer as exigências do serviço e da clientela, bem como deverá estar familiarizado com os fornecedores e com os preços de mercado.

O comprador deve igualmente privilegiar o diálogo com os chefes das secções e com os fornecedores, de forma a melhor se aperceber da qualidade dos produtos a adquirir.

O aparecimento de novos produtos e de novos fornecedores no mercado deve merecer um cuidado especial, nomeadamente ao nível do estudo e da análise dos mesmos. São também importantes as visitas regulares aos principais mercados e empresas abastecedoras da região.

2.7.1.2 Definição da política de compras

A semelhança de qualquer outra empresa, também as empresas hoteleiras devem definir uma política de compras que assegure o bom funcionamento das suas operações, por um lado, e que garantam o menor investimento possível, por outro.

Neste sentido, uma política de compras deve definir os seguintes aspectos:

- *Ponto de encomenda*

É fundamental saber qual o produto e quantidade em stock a serem encomendados. Como tal, deve ter-se a garantia que o produto a adquirir é de facto necessário e irá ser consumido antes da Data Limite de Consumo (DLC), ou seja, no prazo de validade.

Nesse sentido, e para facilitar as encomendas, é indispensável a existência de documentos próprios, os quais deverão ser fáceis de preencher, bastando colocar as quantidades necessárias, evitando o preenchimento em folhas isoladas por pessoas com caligrafias diferentes que podem induzir a enganos nas encomendas efectuadas. Desta forma, recomenda-se a elaboração de listas de encomendas, devidamente preenchidas e com espaços em branco para acrescentar produtos novos.

Não se deve investir em matérias-primas, especialmente nas perecíveis, quando não se tem uma forte convicção de que venham a ser consumidas antes da sua data limite de consumo. As encomendas são compostas por encomendas periódicas, ou seja, aquelas em que quantidades variáveis de produtos (águas, cervejas, refrigerantes, etc.) são encomendados em dias da semana ou datas fixas e normalmente são entregues em dia fixo. Nos perecíveis (carne, peixe, legumes), as encomendas são variáveis e entregues com muito maior frequência, podendo mesmo ser diárias.

- *Quantidades a comprar*

A quantidade de mercadorias a comprar depende, por um lado da previsão de ocupação dos diferentes pontos de venda da unidade hoteleira e por outro pelo histórico de consumo dos produtos em causa. Neste caso a experiência e o bom senso do chefe de compras são fundamentais para que sejam evitados excessos.

Assim, impõe-se uma informação atempada e rigorosa dos departamentos de FrontOffice (previsão de pequenos almoços, pensões, grupos, etc.) e de Food & Beverage (reservas de mesa, eventos especiais, etc.), bem como um sistema de informação que permita obter com rapidez o consumo médio de cada produto.

- *Prazos de pagamento*

A grande vantagem do pagamento a prazo prende-se simplesmente com o facto de a mercadoria ser paga ao fornecedor após a sua utilização (vantagem de natureza financeira). Isto significa que parte do capital gerado com a venda do produto, é posteriormente utilizada no pagamento desse mesmo produto ao fornecedor, nunca havendo investimento em mercadoria por parte da empresa compradora.

Por outro lado, a modalidade de pagamento imediato (pronto pagamento) apresenta benefícios para a empresa quando neste caso o fornecedor apresentar condições mais favoráveis, comparativamente com a modalidade de pagamento a prazo (reduções de preço, oferta de produto, etc.).

Em qualquer dos casos, a direcção financeira da empresa deve definir claramente quaisos prazos de pagamento a aplicar para os diferentes fornecedores. Em grande parte dos casos o prazo de pagamento é negociado individualmente com cada fornecedor, uma vez que o interesse de ambas as partes é oposto. Geralmente, os prazos de pagamento considerados “normais” situam-se entre os 30 e os 60 dias.

- *Escolha do fornecedor*

O critério de escolha do fornecedor é um aspecto fulcral em todo o processo da compra. Assim, é fundamental a existência de mais do que um fornecedor para cada tipo de produto, principalmente para aqueles de elevado custo, sendo conveniente que a sua compra seja efectuada alternadamente.

Desta forma cria-se uma concorrência saudável fornecedora, altamente benéfica para a empresa compradora.

Naturalmente que a escolha dos potenciais fornecedores deve recair sobre aqueles que apresentem o melhor equilíbrio entre os factores qualidade, preço, condições de pagamento, prazo de entrega, bem como uma garantia de seriedade e de solidez que se torna fundamental em todo o processo. Igualmente, é importante analisar a variedade de produtos que um determinado fornecedor coloca à disposição do hoteleiro.

A escolha de um fornecedor para o fornecimento de um conjunto alargado de produtos resulta naturalmente em ganhos de tempo e de dinheiro. Nesta perspectiva o fornecedor ideal a escolher deverá ser aquele que apresentar o melhor produto, ao mais baixo preço,

concedendo o mais alargado prazo de pagamento e assegurando a entrega do produto o mais rapidamente possível.

Evidentemente que, na prática, o tipo de fornecedor atrás descrito não existe, mas é no saber ponderar todos estes factores que deverá residir a sua escolha.

- *Produtos armazenáveis e produtos de consumo imediato*

Nesta rubrica importa definir quais os produtos que deverão ser armazenados e quais aqueles que se destinam a consumo imediato. Normalmente os primeiros são constituídos por todos os produtos de mercearia (conservas, compotas, bolachas, massas, arroz, cereais, etc.), bebidas (águas, vinhos, cervejas, refrigerantes, espirituosos, etc.) e produtos congelados.

Os segundos compreendem os produtos frescos, ou seja, peixes, carnes, lacticínios, legumes, frutas, pão, etc.

Em empresas hoteleiras de grande dimensão, com diversos pontos de venda, torna-se mais simples os produtos frescos darem entrada no armazém e só depois serem entregues nos respectivos pontos de venda. Inversamente, em unidades de média e pequena dimensão é aconselhável este tipo de produtos dar entrada imediata no local onde irão ser consumidos ou confeccionados (cafetaria, cozinha, pastelaria).

Deste modo e como já foi atrás referido, a compra de produtos armazenáveis, é realizada quando estes atingem o seu stock mínimo e a compra dos produtos frescos é efectuada com uma regularidade diária ou quase diária.

Finalmente, a compra dos produtos de consumo esporádico é efectuada à medida das necessidades decorrentes da própria operação.

- *Autorização para a compra*

O chefe de compras deverá ter autonomia suficiente para a realização de qualquer compra no âmbito do quotidiano da operação hoteleira.

No entanto, é sempre aconselhável que o Director de F&B, como responsável pela garantia de qualidade do produto final, bem como pela manutenção de um determinado nível de ratio de custo, analise todos os documentos relacionados com a compra das mercadorias.

O Director financeiro, ou alguém por ele delegado, deve igualmente verificar toda a documentação relacionada com as compras, como garante de autenticidade de todo o processo.

As compras especiais, de produtos de consumo esporádico e de produtos de elevado custo devem ser efectivadas só depois de aprovadas pelo responsável do estabelecimento hoteleiro.

2.7.1.3 O Controlo das compras

Toda a actividade relacionada com o serviço de compras de alimentação e bebidas exige uma constante avaliação por parte dos responsáveis máximos da empresa, nomeadamente da sua Direcção Financeira, Direcção de F&B e Direcção Geral.

Os elevados gastos financeiros envolvidos, bem como as constantes tentações a que os colaboradores da empresa afectos à área das compras estão sujeitos, exigem um controlo rigoroso de todas as operações, através de uma avaliação do cumprimento de todas as normas e procedimentos pré-estabelecidos.

Caberá a Economa de F&B visitar regularmente os mercados, avaliar a qualidade dos produtos adquiridos, analisar os critérios de escolha dos fornecedores, verificar a rotação das mercadorias em armazém, garantindo desta forma o melhor desempenho deste sector.

- *Recepção das mercadorias*

A recepção das mercadorias constitui a 2ª fase do ciclo das mercadorias, logo após a fase da compra, merecendo igualmente alguns cuidados especiais em termos de controlo.

São muitas as empresas hoteleiras que descuram os procedimentos básicos do controlo de recepção das mercadorias, considerando uma tarefa morosa e desnecessária. Os fornecedores, geralmente apressados, aproveitam esta circunstância para apenas depositarem a mercadoria. Outros, por “engano”, registam nas facturas ou guias de remessa quantidades diferentes das que na realidade foram entregues.

Por estas razões e também por uma questão de rigor, é essencial a aplicação de normas rígidas para que as mercadorias encomendadas correspondam às mercadorias fornecidas.

A missão de proceder à recepção das mercadorias é normalmente desempenhada por um elemento do economato, conhecedor dos vários produtos alimentares, principalmente os

perecíveis. Porém é sempre aconselhável que o Chefe de cozinha assista à recepção das carnes e dos peixes, não só pelo seu elevado custo, mas também pela variedade de espécies e qualidades existentes, as quais exigem um conhecimento profundo e especializado.

- *Localização e equipamento*

A área de recepção das mercadorias deve localizar-se, preferencialmente, entre a entrada de serviço e o economato/armazém, no mesmo piso que os locais de produção e de serviço da unidade hoteleira. Deverá ainda possuir uma porta de acesso directo à exterior ligada a um cais de recepção. Deste modo é facilitado o fluxo das mercadorias e são evitados desperdícios de tempo e de equipamento.

Esta área deve ainda estar equipada com uma balança decimal, uma balança de plataforma e carros manuais para facilitar o transporte das mercadorias até aos respectivos destinatários. Por razões óbvias, é fundamental que este local esteja em perfeitas condições de higiene e limpeza. Se todos estes requisitos forem observados, a empresa hoteleira atingirá certamente um nível óptimo de eficiência no recebimento das mercadorias.

Normas de recepção de mercadorias

É aconselhável a fixação de horários para a recepção das mercadorias, principalmente para os produtos frescos destinados às compras de produção, cuja utilização é necessária no próprio dia. É mais vantajoso se fixarem o horário no período de manhã, na medida em que permite uma melhor racionalização das tarefas dos funcionários envolvidas na recepção das mercadorias.

As normas básicas de recepção das mercadorias assentem na verificação dos seguintes factores:

1. Qualidade ou marca
Ex: maçã golden ou vinho tinto reserva da casa
2. Quantidade (unidades, peso, ou medida)
Ex: 20 latas, 20 quilos, 20 metros
3. Estado de conservação.
Estado das embalagens, frescura, data de validade do produto.
4. Preço
Preço acordado vs. Preço mencionado na guia de remessa/fatura

Pois, a verificação física da mercadoria deve corresponder exactamente ao conteúdo do documento que a acompanha, factura ou guia de remessa, bem como às especificações mencionadas no pedido de compra emitido pelos chefes das secções.

Após esta conferência é assinado o documento que a acompanha, ficando o original na posse do recepcionista para imediato ou posterior pagamento e a cópia para o fornecedor.

Na eventualidade da mercadoria entregue não satisfazer algum dos requisitos acima mencionados, deve imediatamente ser emitida uma “nota de devolução”, onde é indicada a razão pela qual a mercadoria não foi recebida. Logo que recebida e conferida a mercadoria deve ser transportada sem demora para os respectivos destinatários.

Ficha de Fornecedor

No Resort Hotel Foya Branca dispõe de um programa “PDVconflit” onde já se encontra cadastrado os seus fornecedores. O contacto com os fornecedores é feito geralmente pessoalmente ou por telefone, em caso de telefone as chamadas são feitas a partir da recepção. Pois caso houver alguma alteração no mercado o fornecedor, informa imediatamente o estabelecimento.

Por exemplo, quando se sabe que vai ter ruptura de um determinado produto, o fornecedor avisa a empresa para saber se quer reservar o produto, isso devido a boa relação que tem com os fornecedores e a carteira de contactos. Em caso de outras alterações como novos produtos, alteração de preço, entre outros os fornecedores comunicam ao estabelecimento e posteriormente enviam uma correspondência, comunicando por escrito (formalmente), e este deve estar emanexo com a ficha de preço. Logo não é de grande necessidade a criação de uma ficha de fornecedores.

Tabela 1- Lista dos Principais Fornecedores do Resort Hotel Foya Branca

<i>Fornecedores</i>	<i>Género de produtos fornecidos</i>
Semedo & Semedo	Produtos alimentícios, bebidas, limpeza, tabaco
Bento António Lima, LDA	
Copa, SA	
Serradas	
Talho Fauna	Carnes e enchidos
Talho Esperança	
Talho Pimentas e Verduras	
Toy Duarte	Produtos alimentícios
Eloy Neves	
Itom	Produtos alimentícios, bebidas e de limpeza
Cavibel	Refrigerantes e cervejas
Dona Tanha	Legumes e hortaliças
Dona Margarida	Peixes e Mariscos

Fonte: Elaboração Própria

- *Processo de compras no Resort Hotel Foya Branca*

Pois, no economato do Resort Hotel Foya Branca trabalham com stocks mínimos, não possui um stock fixo, uma vez que é bastante complicado estipular este stock, sendo que a fixação do stock deve ser baseada em dados bastante inconstantes tais como taxa de ocupação e o grau de utilização dos diversos tipos de serviços oferecidos, isso para ter uma ideia de consumo de mercadorias. Ainda existe um outro factor, que é a rotatividade de alguns produtos visto que, há produtos que tem mais escoamentos que outros.

Isso devido a época, aos gostos, e aos serviços prestados, e também há determinados produtos que são utilizados pontualmente, e não convém empatar dinheiro nesses tipos de produto, mais sim devem ser comprados pontualmente.

Portanto no Resort Hotel Foya Branca as compras são feitas uma vez por semana, com um stock mínimo de produtos, mais por vezes pode ter necessidade de fazer compras mais do que uma vez, devido à necessidade de ter sempre produtos frescos como peixes, hortaliças

e frutas entre outros, que adquiridas duas ou mais vezes por semana, com intuito de vender produtos mais frescos possíveis e de qualidade.

Pois os produtos frescos já acima referidos são dados entrada directamente para cozinha onde são armazenados nas câmaras frias.

A requisição de compras é feita tendo em conta a taxa de ocupação, rotação dos clientes de cidade, bem como os serviços especiais efectuados nesta semana. O que determinará o volume das compras é o número de hóspedes existentes no hotel, os serviços a serem realizados (rodízio, buffet, e cozido á portuguesa), a realização de um evento especial e a ruptura ou não dos produtos no mercado e ainda a rotação dos clientes e o stock existente. Cabe ao chefe de compras analisar o seu nível de stock para saber se as quantidades existentes, serão suficientes.

Todas as terças feiras o chefe de compra elabora a requisição (pedido de compra) com base nas necessidades que se verificou e levando em conta também as informações da chefe de cozinha. O chefe de compras faz uso de uma ficha de preço que é elaborada a partir de uma pesquisa de preço junto aos fornecedores, onde consta a designação do produto, a quantidade de venda e o respectivo preço. Permitindo ao chefe de compras quantificar aproximadamente quanto capital irá precisar para a realização das respectivas compras.

Após a elaboração das requisições, estes são apresentados ao director geral que dá o seu aval. Com a aprovação emite-se a Ordem de Compra, depois o chefe de compra dirige a contabilidade, onde disponibilizam o montante solicitado, que geralmente é um cheque com a assinatura de dois administradores do Resort Hotel.

Cabe ao Assistente de F&B do Resort Hotel seleccionar os fornecedores, estes são validados pelo Diretor, sendo seleccionados de acordo com o binómio de preço/qualidade e também os que dão melhores condições de pagamento e a partir daí selecciona-se os fornecedores.

O chefe de compras tem que conciliar os interesses da empresa e dos fornecedores, ou seja, é pressionado pelos fornecedores que concedem crédito a empresa, e a empresa pressiona o chefe de compras para conseguir alargar o prazo. Portanto todas as vezes que vai a contabilidade arrecadar o montante para compra, leva as dividas que tem dos fornecedores, assinalando os mais urgentes.

Depois o chefe de compras dirige aos bancos dos respectivos cheques e faz o levantamento do montante e de seguida dá-se o acto da compra propriamente dito, tendo sempre em atenção o estado dos produtos e a sua data de validade. Outra preocupação do chefe de compra é definir os produtos que devem ser comprados em primeiro lugar. Isto porque em relação aos produtos congelados, peixes, frutas, legumes e os ovos, estes ao serem comprados devem ser encaminhadas logo para o hotel para evitar a sua deterioração, visto que a empresa não tem um veículo apropriado para estes tipos de produtos.

No acto da compra o chefe de compras deve conferir os produtos, ou seja fazer a contagem física para verificar se a quantidade solicitada e discriminada na fatura/recibo é igual as quantidades que lhe são entregue, verificar o estado de conservação e a validade dos produtos, no local da compra, visto que alguns fornecedores não aceitam devolução.

A empresa defende que as entradas dos produtos devem ser feitas sempre por outra pessoa, ou seja, alguém que não participou na compra. Deste modo os produtos ao chegarem ao hotel, são descarregados e de seguida as facturas são entregues á uma pessoa da contabilidade que vai efectuar a contagem e pesagem dos produtos de acordo as quantidades compradas, depois essas facturas são assinadas pelo responsável da contabilidade comprovando assim a sua conformidade, e só depois desse procedimento é que sucede a entrega desses produtos a ecónoma para a sua arrumação.

Na compra dos produtos como carne, peixe, ovos, frutas e legumes o chefe deve certificar-se se os produtos são frescos e de qualidade.

Ainda o chefe de compras tem a responsabilidade de lançar as facturas no programa informático “PDVconfig”. Quando terminar de lançar os produtos, transcreve o código de lançamento para a respectiva factura.

O chefe de compras deve agrupar as facturas da seguinte forma, separar as facturas dos produtos alimentícios (alimentos e bebidas), dos produtos higiénicos e dos tabacos. Isso para facilitar na contabilidade já que estes têm o IVA diferente uns dos outros.

De seguida faz a verificação das contas, ou seja, se a soma dos montantes das facturas - recibo com o excedente (troco) é igual ao montante disponibilizado pela contabilidade. O

chefe de compra faz uma cópia das facturas dos produtos que foram adquiridos á crédito e fica com as cópias e entrega todas as facturas - recibo e facturas na contabilidade e caso houver troco, também deve o entregar. Na contabilidade as facturas são conferidas ou confrontadas com os lançamentos no programa (feito pelo chefe de compra) e é dada baixa aos produtos que foram comprados á cash.

2.7.2 Economato

Segundo Manuel Ai Quintas (1988, pag.182) «(...) economatos são as instalações onde são armazenados os géneros, mercadorias e outros artigos necessários ao serviço de refeições e bebidas do estabelecimento (...)»

Ou seja, é a secção responsável pelo armazenamento e distribuição de mercadorias das diversas secções do estabelecimento.

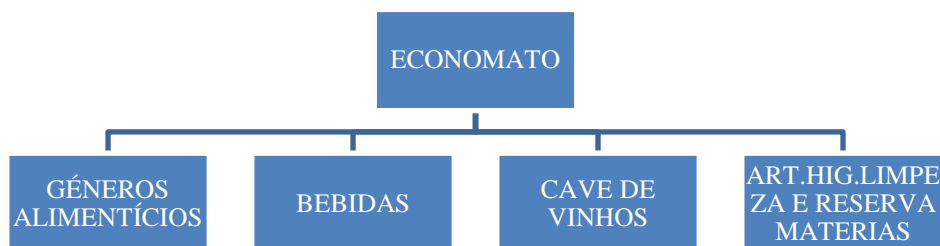


Ilustração 3- Área de Divisão do Economato

Fonte: Elaboração Própria

O economato encontra-se subdividido em quatro sectores, em que uma é destinada aos produtos alimentícios secos, enlatados e bebidas que serão vendidas por doses, a segunda serve para armazenamento dos produtos de limpeza, a terceira para bebidas e a quarta é a cave onde os vinhos são colocados, pois requerem uma temperatura de 18°C e estrutura diferente das outras bebidas.

O economato deverá ter boa estrutura física, localizado junto do local da recepção da mercadoria o mais perto possível da cozinha principal, levando em conta a higiene, uma vez que os produtos armazenados atraem insectos, portanto os economatos devem ser arejados, bem equipados com prateleiras e com bancadas, revestido de cores claras facilmente laváveis, arcas, com pouca humidade, afastado das instalações de água quente e

também deve possuir portas suficientemente largas para facilitar a entrada de mercadorias com carrinhos, ficando perto das áreas requisitantes e também devem ser iluminadas.

Na zona dos géneros alimentícios, para além dos produtos enlatados, ensacados, enfrascados, engarrafados e empacotados também armazenam os produtos deterioráveis, tais como: Carne, peixes, mariscos, produtos congelados e todos aqueles que carecem frio para a sua conservação. Pois, esses produtos são armazenados em duas arcas frigoríficas onde não poderá haver misturas de produtos de características diferentes, de forma a evitar, por um lado, a transição de cheiros, e por outro pela circunstância de cada tipo de alimentos que necessita de temperaturas diferentes para sua conservação.

- Na zona de bebidas estão todas as bebidas, excepto os vinhos, armazenam: águas com e sem gás, sumos refrigerantes, e cervejas, e os espirituosos ficam nos géneros alimentícios por ausência de prateleiras nesta.
- Cave de Vinhos é o local onde estão armazenados todos os vinhos, brancos, tintos, espumantes, e champanhes. A característica mais importante da cave é a temperatura (18 °C). Pois os vinhos devem ser guardados de forma obliquamente para que as rolhas não sequem, (com excepção de alguns).
- Os artigos de Higiene e Limpeza/ Reserva de Materiais – estão no mesmo sector por causa da dimensão da empresa, embora esse espaço está dividido em duas partes, uma para os artigos de higiene e limpeza e o outro de reserva de materiais.

Câmara frigorífica

Serve para conservar todos os alimentos deterioráveis, que necessitam da acção do frio de modo que possam prolongar a sua durabilidade, mantendo as suas características próprias.

Na armazenagem dos alimentos nas câmaras frigoríficas não deverão haver misturas de produtos de características diferentes, de forma a ser evitada, a transmissão de cheiros como também as circunstâncias de cada tipo de alimento, uma vez que, necessitam de temperaturas diferentes para a sua conservação.

- Frutas e legumes – 4 á 6°C;
- Carnes e Aves – 1 á 3°C;
- Peixes e Mariscos – 0 á 1°C;
- Leite e Derivados – 2 á 4°C;
- Conservação de congelados -18°C.

2.7.2.1 Gestão de Stocks

A gestão física de stocks faz o estudo da localização e layout dos armazéns e dos respectivos equipamentos de arrumação e movimentação.

Objetivos:

- Minimizar os custos de armazenagem;
- Evitar a deterioração das matérias armazenadas;
- Identificar correctamente cada produto;
- Racionalizar os movimentos no armazém;
- Promover o fornecimento dos materiais requisitados correctamente e atempadamente.

Tudo isto implica:

- *Locais apropriados à armazenagem*, a localização do armazém deve ser escolhida atendendo à proximidade dos locais onde se encontram os utilizadores de forma a minimizar os custos de deslocação.
- *Equipamento para arrumação dos materiais*, é possível recorrer a estantes, estrados, armários, contentores de modo a aproveitar o máximo de espaço de armazém.
- *Meios de movimentação das matérias*;
- *Pessoal qualificado*.

Controlo Stock Fixo

O controlo consiste numa atividade diária, em que, são repostos todos os produtos vendidos no dia anterior. No final de cada mês, é feito o controlo das receitas e dos custos.

- *Stock máximo*

É o valor a partir do qual não se justifica económica e fisicamente (espaço) a compra de determinado produto. Excepcionalmente, poderá ultrapassar-se o stock máximo quando houver uma oportunidade muito vantajosa de comprar determinado produto a um preço baixo, com um prazo de validade elevado e que tenha possibilidades de se valorizar ao longo do tempo.

- *Stock mínimo*

O interesse é garantir que, à partida e de acordo com o histórico, determinado produto não entre em ruptura de stock, garantindo a sua existência até ao dia da entrega seguinte.

Igualmente, a rotação de produtos em armazém é fundamental. Assim, para uma correcta rotação, é importante definir o stockmínimo para cada produto, de modo a conhecer o seu ponto de encomenda, evitando a ruptura de stocks.

$\text{Stock mínimo} = \text{Consumo médio diário} * \text{Período de aprovisionamento}$
--

Formula 1- Stock mínimo

- Nota: o período de aprovisionamento compreende o dia da encomenda até ao dia da entrega da encomenda.

- *Rotação de stocks*

A rotação de stock um bom indicador sobre a quantidade de vezes que um produto roda no armazém ao longo de um mês. Com isto, interessa ter rotações elevadas, dado que pressupõem que o produto é comprado diversas vezes durante o mês, o que nos garante que o empate de capital é minimizado. Por outro lado, pretende-se que no inventário mensal a quantidade de produtos seja a menor possível.

- A rotação pode ser calculada da seguinte forma:

$\text{Rotação produtos} = \text{Consumo mensal} + \text{stock médio}$
--

Formula 2- Rotação de Produtos

2.7.2.2 Armazenagem e Inventário

O principal objectivo da armazenagem é garantir a manutenção e qualidade das matérias-primas e outros produtos, de forma a assegurar a disponibilidade de produtos de acordo com as necessidades do dia-a-dia, minimizando perdas, desperdícios, desvios ou roubos.

Relativamente a armazenagem das mercadorias e o conhecimento por parte dos colaboradores envolvidas no processo, das condições e ideais de conservação para cada tipo de produto tem que ter em mente que os produtos são deteriorados pelos seguintes motivos:

- Tempo excessivo entre as entradas e o armazenamento do produto;
- Falta de condições de higiene;
- Inadequada separação dos alimentos;

- Temperaturas inadequadas;
- Excesso grau de humidade;
- Período excessivo de armazenagem.

Então, depois de os produtos terem dado entrada, a ecónoma deve verificar o estado dos produtos tendo em conta a “conservação como também a validade” e depois são arrumadas nos economatos por ordem FIFO (first in first out).

Se houver alguma não conformidade com o produto, cabe a ecónoma não permitir a entrada no economato devendo assim providenciar de imediato a troca do produto junto dos fornecedores.

Uma das funções da ecónoma é a conservação dos produtos, portanto deve estar em constante vigilância dos prazos dos produtos existente no economato.

Há alguns produtos como os peixes, legumes, frutas, ovos, iogurte, queijo, fiambre, maionese e ketchup, entre outros, estes são lançados no programa “PDVconfig almoxarifado central” (dar entrada dos produtos que junta com o stock existente e dá o stock final) e são dados baixa para cozinha, ou seja entrou e saiu logo para cozinha. Isto porque as câmaras frias estão situadas na cozinha e estes são produtos frescos que necessitam de uma boa conservação e tratamento (no caso do peixe) e também pelo facto de serem utilizadas com elevada frequência, poupando tempo e papel.

É de extrema importância realçar que nada sai do economato sem a respectiva requisição do sector requisitante, devidamente preenchida, indicando a data, o sector requisitante, a designação do produto, as quantidades requisitadas e assinada pelo chefe do sector ou então pelo patente mais elevado do sector que se faz presente no momento.

As requisições são feitas através de uma ficha preenchida manualmente, e no final do horário estipulada para o levantamento das requisições, a ecónoma acede ao sistema e faz o lançamento das requisições dando saída dos produtos do economato, obtendo a existência final em stock.

Todos os dias deve proceder a contagem física dos produtos no economato e o resultado da contagem deve ser igual ao stock no sistema.

Em caso dos produtos que já não serve para produção por diversos motivos, estes devem ser justificados através de uma ficha “ nota de quebra” (em **anexo 2**), que é uma forma de dar baixa ao produto.

Controlo de inventários

Os inventários podem ser considerados como físicos ou perpétuos. Os físicos são realizados no final de determinado período, no mínimo, um mês, valorizando nessa altura todos os produtos em stock, ao passo que os perpétuos vão actualizando o inventário à medida que são efectuadas as entradas e saídas em stock. Para ajudar no controlo de inventários e considerando os diversos tipos de produtos que o Departamento de F&B gere no seu quotidiano, sugerem a utilização do sistema ABC.

Sistema ABC (activity based costing)

O principal objectivo deste sistema é distinguir os produtos de acordo com a sua importância no total dos custos. Este sistema permite identificar dentro de determinado grupo de artigos, aqueles que têm necessidades de atenções diárias relativamente a outros que necessitam do controlo habitual.

Para aplicar este sistema necessita de possuir:

- Cálculo mensal das unidades (kg, L, caixas, etc.) de cada produto.
- Multiplicar a quantidade de produto consumido pelo seu custo unitário;
- Ordenar os produtos, dos custos mais elevados para os mais baixos.

No negócio de comidas e bebidas deve tornar-se obrigatória a realização de inventários mensais. Deste modo, é possível conhecer com exactidão qual o verdadeiro consumo do respectivo mês, verificando atempadamente os desvios encontrados na comparação do inventário físico com o inventário contabilístico.

➤ *Para calcular a reconciliação de inventários, usa-se a seguinte fórmula:*

$\text{Inventário Inicial} + \text{Compras} - \text{Consumos} = \text{Existências}$
$\text{Stock Inicial} + \text{Compras} - \text{Stock Final} = \text{Consumo}$
$\text{Existências} - \text{Inventário Final} = \text{Diferenças de Inventário}$

Formula 3- Reconciliação de Inventários

Esta reconciliação de inventários permite analisar com rigor os desvios. Na prática, estes desvios são usuais, no entanto, importa conhecer em que tipo de produtos acontece e qual a razão do desvio, permitindo analisar se os desvios se devem a erros na valorização ou nos registos, a quebras não contabilizadas ou a furtos.

Ao realizar inventários mensais, a probabilidade de detectar os enganos ou furtos é muito superior.

Controlo das Despesas

Pois, o controlo das despesas é feito através dos cálculos dos produtos que foram utilizados, as quantidades utilizadas de cada produto, e as bebidas consumidas nesses serviços, este tipo de controlo é aplicado com o objectivo de apurar os custos, as receitas e o rácio inerentes a esses serviços. Na análise das despesas, receitas e rácios há que separar as comidas e as bebidas.

Para o apuramento dos custos da comida é necessário que a chefe de cozinha forneça á assistente de direcção de F&B a lista dos produtos e as suas respectivas quantidades, que foram utilizados nesses serviços. A obtenção da quantidade de bebidas consumidas nesses serviços é dada pelo relatório de vendas. É a partir desse relatório de vendas do dia em que se realizou esse serviço e da lista fornecida pela cozinha que se faz a análise das despesas, receitas e rácios, tanto para as bebidas como para as comidas, isso através de uma ficha (anexo 6).

➤ *A receita total é calculada da seguinte forma:*

$$RT = \text{Preço de Venda} \times \text{Quantidades Vendidas.}$$

Formula 4- Receita Total

➤ *O rácio dos produtos (bebida e comida) é calculado pela seguinte fórmula:*

$$\text{Rácios} = \text{Custo Total: (dividido) pela Receita Total} \times (\text{vezes}) 100$$

Formula 5- Rácio

Depois de encontrar a receita e o custo total das bebidas comidas, então calcula-se o rácio total dos produtos.

Tabela 2-Exemplicação de um caso prático

	Receita	(-) Custo	(=) Resultados
Bebidas (total)	100.482,00	40.250,00	60.232,00
Comidas (total)	300.120,00	94.387,72	205.732,78
Total	400.602,00	134.637,72	265.964,28
Rácio:	33.6%		

Fonte: Elaboração Própria

Portanto, quanto menor for o rácio, maior será o lucro obtido pelo hotel. Esses cálculos permitem verificar se há prejuízos ou ganhos nesses serviços. Após o apuramento desses resultados, este é entregue ao director do hotel para verificar e analisar esses resultados. Os resultados são arquivados todas as semanas numa pasta no economato.

2.7.2.3 Análise de Índice de Rentabilidade e Popularidade

É um instrumento eficiente de gestão de vendas na medida em que permite avaliar a configuração entre a procura e a rentabilidade dos produtos que compõem a oferta de F&B no restaurante.

Tabela3- Analise da Rentabilidade e da Popularidade

Tabela de Índice de Rentabilidade e Popularidade de Sobremesas												
Ementa	Quantidade vendida %		Índice de Popularidade	Preço Unitário Venda (\$)	Preço Unitário Custo (\$)	Margem Unitária Contribuição (\$)	Total Vendas (\$)	Total Custos (\$)	Total Margem Contribuição %		Índice de Rentabilidade	Classe
Tarte de Limão	120	17,1	A	400	35	365	48.000	4.200	43.800	17,3	A	Star
Salada de Frutas	90	12,9	A	400	29	331	36.000	2.610	33.390	13,2	B	Plowhorse
Romen e Julieta	100	14,2	A	400	63	327	40.000	6.300	33.700	13,3	B	Plowhorse
Pudim de Queijo	90	12,9	A	500	75	425	36.000	6.750	29.250	11,6	A	Star
Baba de Camelo	60	8,5	B	400	41	359	24.000	2.460	21.540	8,6	B	Dog
Pavê	50	7,14	B	450	61	389	22.500	3.050	19.450	7,7	A	Puzzle
Tarte de Natas	100	14,2	A	450	66	384	45.000	6.600	38.400	15,2	A	Star
Gelado de casa	90	12,9	A	420	50	370	37.800	4.500	33.300	13,1	A	Star
TOTAL:	700	100					289.300	36.470	252.830	100		

Fonte: Resort Hotel Foya Branca

Para Moser, «(...) A engenheira da ementa, também designada por *menu engineering*, é um eficiente instrumento de gestão de vendas, na medida em que permite avaliar a conjugação entre a popularidade e a rentabilidade dos produtos

que compõem a oferta de F&B num determinado ponto de venda.» (Moser, 2002, p. 136) “

Esta análise baseia-se na avaliação do desempenho dos vários pratos que constituem o menu do restaurante, permitindo saber aqueles que realmente interessam vender e aqueles que devem ser substituído, isso num período de operação de 6 meses.

Para a análise de popularidade e da rentabilidade dos pratos há que ter em conta os seguintes itens:

- Ementa (Prato) – Indica a designação dos itens de vendas;
- Quantidades vendidas – Indica a quantidade de doses vendidas e o respectivo peso percentual no período em análise conforme os registos em P.O.S.
- Índice de popularidade (IP) – este índice é dado pela seguinte forma:

$$IP = 1: \text{itens} \times 70\% \times 100$$

Formula 6 - Índice Popularidade

Desta forma, todos os itens cujas vendas representam valores percentuais de vendas. Acima do índice da popularidade diz-se que tem alto (A) popularidade, quando sucede o inverso diz-se que tem baixa (B) popularidade.

- *Preço unitário de venda* – preço de venda de cada dose sem IVA;
- *Preço unitário de custo* – valor do custo de cada dose, obtida através da respectiva ficha técnica de produção actualizada;
- *Margem de contribuição (MC)* – preço unitário de vendas líquido menos preço unitário de custo (representa a margem de lucro de cada dose);
- *Total de vendas* - quantidades de doses vendidas multiplicado pelo preço unitário de venda;
- *Total de custo* – quantidade de doses vendidas multiplicado pelo preço unitário de custo;
- *Total de margem de contribuição* – é a diferença entre o total de vendas e o total de custo. A percentagem calcula-se através da divisão de cada parcela pelo total de colunas de margem de contribuição.
- *Índice de rentabilidade (IR)*– este índice é dado pela seguinte fórmula:

$$IR = \frac{\text{total de margens de contribuição}}{\text{total de quantidades vendida}}$$

Formula 7- índice de Rentabilidade

Classes – são dadas pelo cruzamento da popularidade e rentabilidade, podendo ser classificadas em *star*, *plowhorse*, *puzzle* e *dog*.

- *Pratos Star (AA)* têm alta rentabilidade e alta popularidade. Há que manter constante a qualidade, a quantidade, a apresentação e o preço de cada prato, de forma a garantir a manutenção da procura. É necessário investir na produção, para manter um bom índice de rentabilidade.
- *Pratos Puzzle (AB)* têm alta rentabilidade e baixa popularidade. É necessário aumentar a sua promoção, quer dando-lhe destaque na carta, quer através do esforço do empregado de mesa para vendê-lo. Deve-se baixar o preço de venda.
- *Pratos Plowhorse (BA)* têm baixa rentabilidade e alta popularidade. Estes pratos devem ser mantidos no cardápio, embora haja que diminuir os seus custos e aumentar ponderadamente o preço de venda, com intuito de tornar esses pratos mais rentáveis.
- *Pratos Dog (BB)* têm baixa rentabilidade e baixa popularidade. Estes pratos devem ser excluídos do cardápio, mas há que ter atenção se falta ou há ruptura de algum produto no mercado que faz parte da composição do prato durante algum tempo e por isso obteve essa classificação.

Portanto o melhor para o hotel é que a maioria dos pratos tenham a classificação de pratos *Stareos* pratos *Puzzle*, porque isso significa que os pratos estão a ser muito consumidos, são rentáveis e as pessoas conhecem esses pratos, logo o hotel vai lucrar com eles. Também é da responsabilidade do Assistente de F&B a divulgação de novos produtos, por isso, há necessidade de planear, dirigir e coordenar as actividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos e/ou serviços de uma empresa ou instituição.

As suas funções são muito importantes porque é através das vendas que as empresas promovem e realizam, que obtêm os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência económica. Uma empresa só é rentável quando consegue obter receitas superiores às suas despesas.

O objetivo principal dos gestores é assegurar que através das suas vendas, a empresa tenha o maior volume possível de receitas. O conhecimento das modernas técnicas de marketing e sua aplicação no ramo torna-se indispensável na condução do negócio hoteleiro.

Apesar de não ser propriamente uma das áreas do F&B, as políticas comerciais tem um peso relevante em todos os departamentos e o F&B não foge a regra.

2.7.3 Restaurante

Segundo, Castelli (2003, pag.297) o restaurante “trata-se de um estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante a um pagamento.”

E ainda afirma que “os restaurantes, em geral, podem ser classificados de várias maneiras. Uma delas é de agrupá-los por categorias do tipo: Luxo, primeira categoria, segunda e terceira categorias.” Categorias essas representadas por símbolos, como garfos e facas. Tais símbolos são afixados nas entradas dos estabelecimentos para melhor orientar os clientes.

Quanto á tipologia o restaurante do Resort Hotel Foya Branca é um restaurante internacional e quanto a classificação é classificado como um restaurante de primeira categoria, em que oferece serviços á la carte e de buffet.

Para um restaurante enquadrar-se numa dessas categorias, deve preencher uma boa variedade de requisitos. Todos eles enfocados na percepção do cliente. Afinal é o cliente que define e julga a qualidade.

Organograma Funcional do Restaurante



Ilustração 4-Organograma Funcional do Restaurante

Fonte: Elaboração Própria

2.7.3.1 Atribuições e responsabilidades dos funcionários do Restaurante

Chefe do restaurante

- Organizar e orientar os serviços no restaurante e anexos;

- Distribuir os serviços de acordo com o número e categoria do pessoal;
- Supervisionar e controlar todo o trabalho executado no restaurante, garantindo a qualidade dos serviços;
- Recepcionar os clientes a entrada do restaurante;
- Fazer inventários periódicos dos materiais da secção, zelando pela sua conservação e higiene;
- Participar na elaboração dos cardápios;
- Manter disciplina na secção;
- Treinar o seu pessoal, desenvolvendo neles as habilidades e atitudes profissionais pertinentes;
- Explicar a sequência dos serviços assim como a composição dos pratos antes do início de cada serviço;
- Fazer inventários periódicos dos materiais da secção, zelando pela sua conservação e higiene;
- Observar e perguntar ao cliente, durante a refeição se tudo corre bem;
- Auxiliar o empregado de mesa caso este tenha alguma dificuldade técnica na execução do serviço;
- Despedir-se do cliente ao término da refeição.

Subchefe de Restaurante

- Dirigir, supervisionar e controlar atividades do pessoal do restaurante;
- Zelar pelo bom estado dos equipamentos e utensílios do restaurante;
- Cuidar da mise-en-placedo restaurante;
- Servir alimentos e bebidas aos clientes, quando for o caso;
- Seguir as ordens do chefe de restaurante quando este estiver presente, e substituí-lo na sua ausência;

Empregado de Mesa de 1ª

- Servir as refeições e bebidas;
- Substituir o subchefe na ausência deste;
- Servir os pedidos dos clientes de acordo com as técnicas de serviço;
- Pedir e emitir conta do consumo dos clientes;

- Ocupar a posição de chefe de turno, que significa ter um grupo de mesas desde os serviços de bebidas até a sobremesa;
- Colaborar no final das refeições na arrumação da sala;
- Executar e colaborar na preparação da sala e arranjos das mesas;
- Preparar o buffet, se for o caso;
- Atender aos pedidos dos clientes;
- Zelar pela manutenção dos materiais e equipamentos.

Empregado de Mesa de 2ª

- Encaminhar as comandas;
- Auxiliar na mise-en-place, antes e durante a refeição;
- Auxiliar o empregado de mesa de 1ª no serviço aos clientes;
- Fazer serviços de bebidas, couvert e levantar pratos sujos dos clientes;

Estagiário

- Colaborar com o trabalho executado pelo empregado de mesa de 2ª.

2.7.3.2 Localização

O restaurante do Resort Hotel Foya Branca situa-se no mesmo piso que a cozinha, de forma a facilitar ao máximo a comunicação como também permite maior rapidez durante a execução dos serviços. Portanto é que:

- Evitar que os odores da cozinha penetrem no restaurante;
- Evitar degraus entre a cozinha e o restaurante;
- Proporcionar temperatura, iluminação e ventilação agradáveis;
- Proporcionar fácil acesso ao público;

➤ *Espaços*

O espaço da sala do restaurante é ocupado pelo mobiliário pertinente (mesas, cadeiras, aparadores, guéridons, carrinhos de serviço, etc.), pela circulação do pessoal que presta os serviços e pela circulação e espaços ocupados pelos comensais. É preciso prever todos

esses espaços para proporcionar bom ambiente, conforto e serviços de excelente qualidade, ou seja:

- Aproveitar ao máximo os espaços disponíveis, sem que isto venha em detrimento do conforto dos comensais, do fluxo das pessoas (pessoal de serviço e clientes) e da qualidade dos serviços;
- Dispor as mesas de tal forma para evitar que o cliente fique voltado directamente para a parede. As mesas colocadas em oblíquo geralmente evitam tal situação;
- Evitar colocar mesas muito próximas da entrada principal do restaurante ou da entrada para a cozinha;
- Colocar mesas com diversas capacidades, para atender uma, duas ou mais pessoas;
- Colocar a mesa do “Buffet” se for o caso, em local visível, de fácil acesso tanto por parte do comensal quanto por parte do pessoal de serviço.

➤ *Mobiliário*

- O mobiliário do restaurante deve estar em harmonia com o tipo e a categoria do estabelecimento;
- Facilitar o serviço por parte da sua brigada;
- Oferecer conforto para os comensais;
- Ser fácil de limpeza;
- Ser padronizado para facilitar a sua reposição;
- Ser resistente para o uso diário.

O Resort Hotel possui um mobiliário do tipo tradicional, na decoração do restaurante vários são os móveis necessários para operar num restaurante, entre eles: mesas, cadeiras, aparadores, mesas auxiliares (guéridons), carrinhos diversos, mesa para Buffet.

➤ *Decoração*

Pois a categoria de um restaurante esta em função de vários factores, entre eles os quais pode-se destacar:

- Qualidade da comida oferecida;
- Qualidade dos serviços;
- Instalações de equipamentos;
- Utensílios, louças, talheres;
- Decoração.

A decoração é, pois, um dos elementos que compõem a categoria do estabelecimento. Ela contribui para criar uma atmosfera agradável, interferindo no bem-estar do cliente. Daí a importância de se harmonizar cores, mobiliário, quadros, cortinas, arranjos florais, entre outros. Pois a decoração nunca deve ser demasiadamente carregada ou ser excessiva.

Na decoração de uma mesa devem-se levar em consideração alguns aspectos:

- Os arranjos não devem ser chamativos;
- Os arranjos devem primar pela harmonia das cores, considerando o tamanho e o ambiente do restaurante.
- Os arranjos podem ser compostos de flores, frutas, legumes, folhagens e objectos diversos;
- Os arranjos não devem atrapalhar a visão dos comensais;
- Os arranjos não devem ser feitos com flores que exalem perfume muito forte, pois podem interferir no sabor dos alimentos e das bebidas.

➤ *Música Ambiente*

A música ambiental inadequada, estridente, através de alto-falantes mal localizados, pode ser determinante para o fracasso do estabelecimento. Deve-se ter o cuidado de regular os alto-falantes para cada ambiente, pois, do contrário, ter-se-á um som demasiadamente alto para determinados locais e baixos para outros. Em restaurantes típicos, nada impede que haja música típica, que reforça o ambiente. A música ambiente, como o próprio nome sugere, deve ser suave.

Tudo deve estar em equilíbrio com o ambiente que se deseja criar para a clientela visada.

2.7.3.3 Cardápio

Cardápio consiste num conjunto de iguarias que o estabelecimento coloca a disposição do cliente. Pois, o cardápio tem função primordial em um restaurante, visto que é um dos seus principais instrumentos de marketing, veículo de informação, venda e publicidade, tem como finalidade auxiliar os clientes na escolha de alimentos e bebidas. Deve ser cuidadosamente planejado e elaborado, uma vez que transmite a imagem do estabelecimento para o consumidor.

Portanto, alguns aspectos devem ser levados em consideração no ato da elaboração do cardápio. Seu “layout” deve receber cuidados especiais no que tange à sua composição, redação e apresentação, uma vez que a junção de todos esses elementos pode influenciar o julgamento dos clientes e ajudar na construção de impressões sobre os produtos oferecidos.

As ementas são elaboradas em conjunto ou seja pelo Chefe de Cozinha, o Diretor Geral do Estabelecimento e também pela Assistente de F&B pois, há que ter em mente muitas regras quando se compõe a lista.

Aspectos a considerar na elaboração de um cardápio:

- Perfil da clientela e a categoria do estabelecimento hoteleiro;
- Análise da concorrência;
- Capacidade da zona de produção e serviço;
- Competências técnicas do pessoal;
- Aproveitamento integral dos produtos;
- Ementa do dia;
- Rácios de custos;
- Ordenação dos diversos pratos;
- Alternativas ao modo de confecção dos pratos (cozido, grelhado, assado, frito);
- Facilidade na aquisição dos produtos (Produtos locais);
- Apresentação do cardápio.

Mise-En-Place

A “*Mise-en-Place*”, expressão de origem francesa significa arrumação, colocação em ordem. Deste modo, fala-se em *mise-en-place* do bar, do *roomservice*, do restaurante (sala). Toda a *mise-en-place* é feita justamente para agilizar os serviços no momento do atendimento da solicitação feita pelo cliente.

Neste sentido, a perfeita definição, por parte do estabelecimento, da *mise-en-place* que deve ser seguida, para cada ponto de venda, auxilia grandemente a agilização dos serviços solicitados pelo cliente.

A “*mise-en-place*” no restaurante ou sala engloba o conjunto de trabalhos previamente executados, para colocar o local, os objectos ou alimentos e bebidas e ordem.

Mise-En-Place do restaurante

No que se refere ao restaurante, é necessário efectuar vários trabalhos preliminares, antes de se abrir o estabelecimento ao público. Entre eles destacam-se:

- Limpar a sala (lustros, tapetes, janelas, móveis e utensílios);
- Ventilar a sala;
- Ajeitar os arranjos de flores e cuidar das folhagens que fazem parte da decoração;
- Polir o material (talheres, cristais, louça e os outros utensílios e devem passar por um processo de perfeito higiene;
- Verificar o sistema de iluminação e se funciona perfeitamente;
- Verificar o funcionamento e a limpeza dos sanitários.

E o Resort Hotel Foya Branca não foge a essas regras, pois, o grupo que trabalha no restaurante chega as 7h de manhã, preparam as mesas do pequeno-almoço que é servido no sistema de self-service, onde são colocados a disposição dos hóspedes/clientes uma grande variedade de alimentos tais como:

- Iogurtes, fiambre, leite, café, pães, queijo, chá, ovos, bacon, cereais, sumos diversos etc.

Enfim tudo que é necessário para um bom pequeno-almoço.

As 10h são retiradas as mesas e arrumam tudo para poder fazer o *mise-en-place* para o jantar. Os materiais que são retirados da mesa do pequeno-almoço são levados para cozinha onde são lavados e limpados, para depois serem colocados nos seus devidos lugares.

No Resort Hotel Foya Branca faz-se o mise-en-place para o jantar e é constituído por:

- Facas de pão;
- Garfos de mesa;
- Copos de vinhos;
- Guardanapos;
- Facas;
- Pratos de pão;

- Copo de água.

2.7.3.4 Sistemas e Execução de Serviço

Os tipos de serviço prestados ao cliente num restaurante são apresentados de três formas fundamentais:

- *Serviço à lá Carte*– Trás mais vantagens no contexto económico, quer para o cliente quer para o estabelecimento. Este serviço caracteriza-se pela diversidade das iguarias, onde cada uma tem o seu preço específico.
- *Serviço de Mesa Redonda* - Quando existe um menu fixo ou com opções, mas com preço já determinado independentemente da sua composição. Podemos apresentar este serviço a partir de uma ementa fixa escolhida pelo restaurante, sem possibilidade de troca e opção, a um preço fixo, independentemente do cliente consumir todos os pratos ou não. A outra possibilidade dá-se através de uma ementa com opções. Aqui o restaurante tem várias ementas à escolha, com um preço previamente estabelecido e o cliente só tem de optar pelo que lhe mais agrada.
- *Serviço de buffet/self-service* - Os alimentos são expostos nas mesas de *buffet* e o próprio cliente se serve e monta o seu prato. Pois no Resort Hotel Foya Branca passaram a utilizar este serviço para o almoço e jantar devido aos clientes All-inclusive do GPS Tour, que durante o estágio eram a maioria dos clientes do Resort Hotel.

Vantagem do Buffet/Self-service para o Resort hotel

O restaurante quer isoladamente, quer fazendo parte do complexo hoteleiro, é uma empresa, e como tal necessita do lucro para sobreviver.

Logo, o self-service procura atender a um maior número de clientes em menos tempo e por preços mais acessíveis. Isso se torna possível, visto que:

- O pessoal necessário para a execução dos serviços é reduzido, podendo assumir funções diversas, já que é o cliente mesmo quem executa a tarefa de se servir;
- Os equipamentos, utensílios e materiais necessários são reduzidos ao estritamente necessário.

- O cardápio oferecido é mais limitado, consequentemente, reduzem-se os custos com armazenamento dos produtos que, por vezes permanecem por muito tempo, correndo o risco de se deteriorarem, mas que são necessários para atender aos pedidos a lá carte;

Vantagem do Buffet /Self-service para o cliente:

- Preços atraentes;
- Alimentos variados que podem ser vistos e escolhidos na hora;
- Rapidez no atendimento, já que é ele mesmo quem imprime o ritmo.

Quanto a execução dos serviços de mesa é caracterizada de cinco formas distintas: à Inglesa directa e indirecta, à Russa, à Francesa e à Americana. Em cada tipo de serviço são utilizados métodos e certas atenções que possibilita caracterizar cada tipo de serviço, da seguinte forma:

Serviço à Francesa – Neste tipo de serviço que o garçom leva a travessa já montada na cozinha com os alimentos e os respectivos talheres virados ao comensal, carregando-os com a mão esquerda e pelo lado esquerdo o garçom posiciona-se para convidá-lo a servir-se, a travessa deve ser aproximada o máximo possível do prato, uma vez que, ele próprio se servirá. Devemos o espaço adequado entre as cadeiras e disposição dos alimentos sobre a travessa, facilitando assim a sua retirada pelo cliente. A postura do garçom deve ser com o busto inclinado, mão direita nas costas na altura da cintura e os calcanhares juntos. Esta modalidade também pode ser denominada como diplomata, devido a ser utilizada em pequenos jantares de diplomatas ou reuniões muito especiais. Este serviço é caracterizado pelo requinte e sofisticação, exigindo móveis, utensílios e roupas especiais para a montagem e serviço de mesa.

Serviço à Inglesa Direto - Este serviço tem características que lembram o serviço À Francesa, mas não por este motivo demos confundi-lo. Este serviço inicia-se quando o garçom coloca o prato a frente do cliente, os alimentos vem na travessa já montada na cozinha, e é carregada pelo garçom com a mão esquerda protegida por um guardanapo, é apresentada ao cliente pelo lado esquerdo.

Para servir o comensal o garçom aproxima a travessa ao prato do cliente e serve-o com a mão direita, retirando uma porção e colocando-o na parte inferior do prato, molhos são colocados na esquerda superior e as guarnições na direita superior. Para realizar este serviço o garçom utiliza o alicate, que é formado com uma colher e um garfo, segurando o garfo entre os dedos indicador e o polegar, e a colher entre indicador e dedo médio. Após o atendimento a travessa retorna a cozinha para ser mantida sobre aquecimento. Os alimentos a serem servidos devem conter firmeza evitando que se partam e caiam sobre o cliente. O garçom a executar este tipo de serviço deve ser capacitado e dominar o alicate. Este serviço também parece muito com o à francesa, mas neste o garçom que serve o comensal.

Serviço à inglesa indireto – Este serviço caracteriza-se pelo uso de um carrinho chamado de guéridon. Nele são colocados no centro os pratos de mesa já pré-aquecidos, o prato principal posiciona-se ao lado direito do carrinho, enquanto os acompanhamentos e guarnições posicionam-se ao lado esquerdo do guéridon. Este serviço inicia-se pela apresentação dos pratos ao comensal pelo lado esquerdo, o garçom oferece-lhe o prato e lhe serve utilizando o alicate, uma porção moderada proporcionando uma boa aparência dos alimentos.

A entrega dos pratos e bebidas dá-se pelo lado direito, retirando o prato vazio simultaneamente e colocando o que lhe foi preparado. Nesta operação o garçom não poderá dar as costas ao cliente, possibilitando que ele o veja manusear os alimentos, na reposição utiliza-se o serviço à inglesa directo. Este serviço proporciona maior segurança aos garçons e clientes, em contra partida necessita de espaço na sala de atendimento, e é utilizado em sua maioria em restaurantes de maior nível.

Serviço à russa – é uma modalidade de serviço pouco utilizada devido a suamorosidade. As iguarias vêm da cozinha, geralmente inteiras e são apresentadas pelo chefe de turno aos clientes, sendo depois, colocadas no guéridone trinchados, mantendo o formato primitivo. Após as iguarias serem trinchadas e reconstituídas, é de novo levada ao cliente e serve-se à Francesa ou à Inglesa Directo.

Serviço à americana - É o mais fácil de todos os serviços, pois as iguarias são compradas na cozinha e vão directamente para a mesa. O serviço é feito pelo lado direito do cliente, sendo o prato colocado directamente na frente do cliente.

No Resort Hotel existe um prato que faz parte da carta de menus do restaurante, é um serviço que é a especialidade da casa e tem por nome Fondue.

O Fondue - Uma das principais características desse prato é facto de ser preparado pelos próprios clientes dentro de um recipiente que contém um 1.5l a ferver e a que se adicionaram dois caldos de carne knorr. A carne e o peixe crus são confeccionados dentro desse preparado, no final da refeição o cliente pode tomar o caldo, que resulta desta preparação com uma pequena dose de Martini tinto, que o torna um bom digestivo. Ainda esse serviço vem acompanhado de molhos e das guarnições. No equipamento têm disponíveis dois espetos para cada cliente com cores diferentes.

Descrição do menu “Fondue”.

Componentes:

- Porco
- Frango
- Vaca
- Peixe-serra

Três componentes á escolha do cliente.

Guarnições:

- Ananás
- Pêssego
- Couve Bruxelas
- Espargos
- Batatas fritas

Molhos:

- Maionese natural
- Cocktail
- Alho
- Queijo
- Mostarda
- Caril
- Tártaro

OBS: Escolha de quatro variedades dos molhos pelos clientes.

O restaurante dispõe dos seguintes materiais:

Louças

- Pratos de sobremesa;
- Taça de consomê;
- Pires de consomê;
- Pratos fundos;
- Xícaras de chá.

Cristaleiras

- Copo de vinho tinto;
- Copo de vinho branco;
- Copo de água;
- Copo de champanhe;
- Copo de aperitivos;
- Copo de cerveja;
- Copo de licor, etc.

Talheres

- Talheres de carne;
- Talheres de peixe;
- Colher de sobremesa;
- Colher de chá;
- Colher de sopa;
- Garfos de sobremesa.

Móveis

- Carrinhos de sobremesa;
- Carrinhos de bebidas;
- Mesas;
- Aparadores;
- Cadeiras, etc.

Rouparia

- Pano para o polimento;
- Panos de serviço (garçon);

- Toalhas de mesa diversas (diversos tamanhos).

Diversos

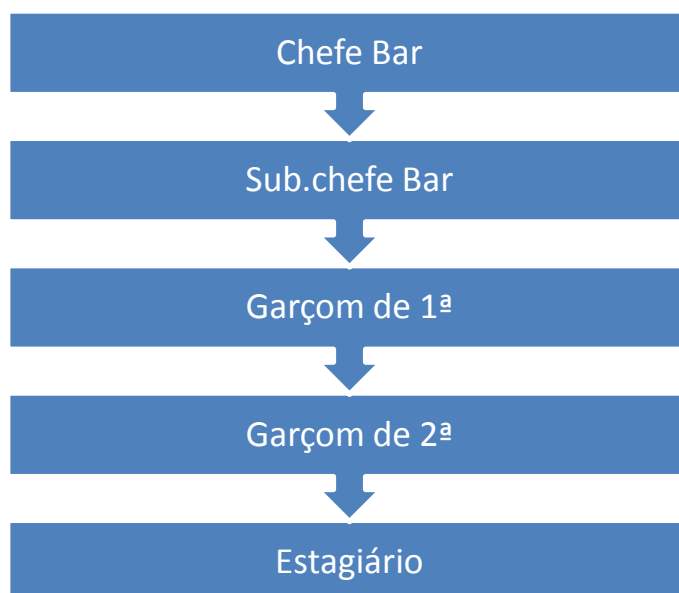
- Carta de vinho;
- Cinzeiros;
- Carta de menus;
- Paliteiros;
- Saleiros.

2.7.4 Bar

«(...) Segundo Castelli o bar é um local público, onde se vende se bebidas alcoólicas e não só, acompanhadas, por vezes de petiscos. As bebidas são servidas ao longo de um balcão ou em mesas onde o próprio desempenho do “barman” se constitui num dos componentes essências do ambiente» (Castelli 2003, pág. 467).

O Resort Hotel Foya Branca dispões de três bares, em que um é o snack-bar onde é servido o almoço, bem como refeições ligeiras e bebidas, também tem um bar numa das piscinas e outro dentro do restaurante.

Ilustração 5- Organograma do Bar



Fonte: Elaboração Própria
Requisitos do “Barman”

Pois o “barman” deve preencher alguns requisitos tais como:

- Apresentar-se no trabalho impecavelmente vestido, respeitando todas as normas de asseio pessoal (unha, cabelo, perfumes, jóias, etc).
- Possuir um bom nível de conhecimentos gerais;
- Possuir conhecimentos sobre a origem, composição e tipos de bebidas;
- Tratar todos os clientes com a mesma atenção, mantendo uma postura impecável

Atribuições e responsabilidades do Barman

- Conhecer e manipular correctamente os equipamentos e utensílios;
- Atender as reclamações;
- Organizar e dirigir os trabalhos atinentes ao seu sector;
- Elaborar o horário de trabalho e escalas de serviço;
- Acolher e servir os clientes;
- Organizar e requisitar o stock de mercadorias necessárias;
- Sugerir medidas de melhoria;
- Conhecer e executar as regras de serviço atinentes do bar;
- Controlar a presença dos funcionários;
- Efectuar os controlos necessários;
- Efectuar os inventários necessários;
- Preparar adequadamente as misturas de bebidas.

Pois o bar do Resort Hotel Foya Branca possui de um espaço bem grande e com uma belíssima vista para mar.

Os bares de hotel criam a oportunidade ao hóspede de relaxar bebericando um coquetel ao final do dia. Essa oportunidade de socialização para a prática de negócios e para lazer pode ser extremamente vantajosa aos hóspedes e ao hotel. A venda de bebida tem uma alta margem de lucro, muito maior que a alimentação, por isso, os bares constituem uma importante fonte de receita ao departamento de F&B.

O esquema de circulação e vendas de bebidas num hotel é complexo: comprar, armazenar, gelar, servir e cobrar, com a diferença que a bebida não precisa ser jogada fora se não for vendida, como acontece com as refeições servidas nos restaurantes.

A eficiência de um bar é medida pela percentagem de custo da bebida, este é obtido dividindo-se o custo dos suprimentos consumidos pelo total de vendas num determinado prazo.

Nos dias de hoje, com a legislação da venda de bebidas alcoólicas, o operador de bar tem obrigação de vender e servir bebidas alcoólicas de maneira responsável somente à maior de 18 anos, exigindo documento quando necessário. Se um hóspede sofre uma intoxicação pela ingestão de algum produto e vem a se envolver num acidente, o funcionário do bar e a gerência poderão ser responsabilizados pelo acontecido.

Utensílios do Snack-Bar

O Bar do Resort Hotel Foya Branca dispõe de utensílios diversos, necessários para o bom funcionamento, ou seja, utensílios adequados para o preparo de bebidas e serviço das mesmas. Entre os quais, destacam-se:

- Abridor de garrafas e latas;
- Coadores;
- Bandejas;
- Guardanapos de pano e papel;
- Toalha de mão;
- Pano de prato;
- Facas diversas;
- Pires para salgadinhos;
- Saca-rolhas
- Tábua para cortar frutas;
- Espremedor de frutas;
- Baldes para gelo;
- Copos diversos (vinho, whisky, refrigerante, conhaque, sucos, cerveja, entre outros);
- Jarras;
- Colheres;
- Carrinhos de serviço;
- Cinzeiros;
- Máquina de café;

- Máquina de pressão;
- Pinças para gelo;
- Moinho de café;
- Máquina de imperial
- Máquina de lavar copos;
- Computador, entre outros.
- Bebidas do Snack-Bar
- Whisky (WhiteHorse, Logan, Jeb, BlackLebel);
- Licores (Hortelã, Canela, Café, Lúcia Lina, Laranja, Maracujá, Tamarina);
- Grogue Nova e Grogue velha;
- Vodka;
- Rum tequila;
- Cervejas;
- Refrigerantes (diversos).

Controlo de Bebidas no Bar e Restaurante

É feito diariamente, através da contagem física de todas as bebidas existentes no bar e restaurante e se preenche uma ficha (anexo3) para verificar se está tudo em conformidade. Todos os dias a chefe de cada secção imprime um relatório de vendas do dia anterior do bar e do restaurante, este relatório permitirá saber as quantidades vendidas. A soma das quantidades vendidas no dia anterior de cada bebida (unidade) e a existência do dia atual deve ser igual a existência inicial (stock fixo.)

2.7.4.1 Gestão e Controlo do Caixa

No início do expediente o responsável pelo caixa deve conferir o fundo de caixa, verificar se o rolo PUS está no fim e se está num bom estado. No hotel há um programa informático onde se acede ao sistema, e efetuam todos os lançamentos do dia. Quando o cliente pedir a sua conta, cabe ao responsável do caixa perguntar ao cliente se vai efetuar o seu pagamento via cash ou se vai debitar essa conta no seu aposento isso no caso de esse ser hóspede do

referido hotel, depois de obter a resposta do cliente, deve-se encerrar sua conta e emitir a fatura.

Nesse caso deve-se solicitar o número do quarto do cliente e pedir que este assine a fatura. No que se refere a troca de turnos dos responsáveis pelo caixa, estes devem proceder da seguinte forma, o responsável do caixa que esta a sair deve conferir suas contas (total dos recibos deve ser igual ao dinheiro em caixa mais o fundo de caixa), só então entregar a caixa á outro colega que o vem substituir. No caso de ainda haver clientes com contas em aberto, o responsável do caixa deve entregar as contas ao substituto e passar todas as informações acerca desta conta.

No término do trabalho, faz o fechamento do movimento do dia, e estes (cheques, moedas estrangeiras, moedas nacionais, os talões de cartão de crédito) e faturas são todos entregues na receção mediante assinatura do funcionário para a confirmação de todas as contas e faturas.

Portanto há que ter uma pessoa responsável pelo fundo de caixa, e que faça todos os lançamentos e que no fim do dia deve retirar o relatório da caixa, de modo a verificar se há saída dos produtos, se coincidem com a venda em dinheiro e com o número de pessoas que ocupavam a mesas, e no outro dia o chefe o chefe de F&B vai controlar os tiques para poder confronta-lo com os valores lançados no computador.

2.7.5 Cozinha

Segundo Castelli (2003, pag. 385)» (...) a cozinha é “um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, perfeitamente integrados para a produção de refeições”(...)»

A cozinha como unidade de produção exige um estudo detalhado das instalações, dos materiais, da disposição dos locais e dos métodos de trabalho. Uma cozinha bem planeada, com métodos de trabalho apropriados, torna-se altamente produtiva. No seu planeamento, tudo é importante. Cada detalhe merece estudo.

Quando se fala em cozinha, entende-se:

- Local onde se preparam alimentos;
- Diferentes maneiras de elaborar os alimentos (tipicidades nacionais e regionais).

A operação da cozinha de um hotel está sob a responsabilidade do Chefe de Cozinha, este responde ao Director de F&B quanto à eficiência da produção de comida a cargo da cozinha. O que se espera desse departamento é que supere as expectativas dos hóspedes em relação à quantidade e à qualidade da comida, sua apresentação, sabor e tamanho das porções, além de garantir que a comida quente seja servida quente, e a fria, fria. O Chefe de cozinha a dirige em harmonia com a política da empresa, tentando atingir, a exemplo de todos os outros departamentos, os resultados financeiros desejados pelo comando central.

2.7.5.1 Planeamento

O projecto (*layout*) de uma cozinha para restaurante de hotel deve estar em consonância com o tipo e tamanho do estabelecimento, com a quantidade e variedade de alimentos, que se pretende oferecer e com a modalidade de serviços a ser adoptada.

Pode se distinguir no complexo de uma cozinha, duas grandes áreas, fisicamente separadas:

- Área de pré-preparo;
- Área de acabamento ou cocção/distribuição.

Um projecto de cozinha deve levar em consideração:

Sectores/Zonas:

- *Pessoal:*
 - Local para vestuário, sanitário, refeitório e sala para repouso;
 - Local para a sala do chefe de cozinha;
- *Mercadorias:*
 - Local para a recepção e controle das mercadorias;
 - Local para armazenamento das mercadorias separadas por tipo de produto;
 - Local para o pré-preparo;
 - Local para a cocção;
 - Local para a distribuição;
- *Lavagem:*
 - Local para a lavagem dos utensílios da cozinha (copa);
 - Local para lavagem do material do restaurante;

- Local para a guarda do material de limpeza;
- *Lixo:*
 - Local apropriado para o armazenamento do lixo.
- *Caminhos:*
 - O fluxo das mercadorias que vão de recepção-estocagem-pré-operação-cocção-distribuição, deve seguir um caminho sequencial. Essa sequência deve inspirar-se na ideia de processo. Ou seja, as tarefas vão sendo executadas dentro de uma sequência lógica que vai do início das operações para o fim das mesmas. Neste caso evitar-se-á o retorno da mercadoria a etapas pelas quais já passou.
- *Aspectos construtivos:*
 - Espaço: deve ser suficientemente amplo para a circulação das pessoas e para a brigar os equipamentos e moveis para recepção, estocagem, preparo e distribuição dos produtos;
 - Localização: a cozinha deve ficar próxima ao restaurante e no mesmo piso. Deve estar também bem localizado em relação ao economato e aos fornecedores externos;
 - Formato: geralmente e rectangular e este formato favorece a boa distribuição dos equipamentos para evitar caminhadas inúteis e conflitos de circulação;
 - Paredes: o revestimento deve ser com material que facilite a limpeza e seja suficientemente resistente as lavagens. Ter o cuidado com os rejuntos que podem ser penetrados pela unidade, favorecendo a proliferação de bactérias;
 - Piso: o revestimento deve ser com material que proporcione o máximo do segurança, do tipo antiderrapante. Deve também possuir declividade correcta na direcção dos ralos para facilitar a higienização.
 - Degraus: devem ser evitados e ou substituídos por rampas com revestimento antiderrapante;
 - Janela: quando usadas para a ventilação, devem ser dotadas de tela para evitar o ingresso de insectos e roedores. As telas devem ser facilmente removíveis;
 - Forro: liso, de cor clara e impermeável. Nas junções com as paredes, arredondar os cantos para facilitar a higienização;
 - Portas: de superfície lisa, não absorvente, com fechamento automático e com vedação (borracha) na extremidade inferior para evitar a entrada de insectos e roedores;

- Água e esgotos: prever correctamente as tomadas de água quente e fria, para higienização de utensílios louças e talheres.
- Ralos: devem ser evitados na área de produção de alimentos. Quando necessários devem ser sifonados bem fechados e permitir o livre acesso para limpeza.
- Iluminação: aconselha-se a utilização máxima da iluminação natural. A iluminação deve ser uniforme e, as lâmpadas devem estar protegidas contra possíveis explosões ou queda das mesmas sobre os alimentos.
- Temperatura: prever um sistema de ventilação para amenizar temperaturas demasiado elevadas, causadas por fogões e fornos.
- Ventilação: prever um sistema de absorção de odores e fumaças e assegurar um conforto térmico para as pessoas que ali trabalham. O uso de coifas, exaustores e ventiladores pode auxiliar.
- Sanitários e vestuários: não devem ter comunicação directa com as áreas de produção;
- Instalações: prever o suprimento adequado de electricidade, gás, água e esgotos.

Organização Funcional da Cozinha

A brigada da cozinha do Resort Hotel Foya Branca é formada por um chefe de cozinha, uma subchefe, três cozinheiras, quatro ajudantes, dois copeiros, um pasteleiro com o objectivo de preparar as iguarias a serem servidas no restaurante, e em outros pontos de vendas.



Ilustração 6- Organograma da Cozinha

Fonte: Elaboração Própria

2.7.5.2 Atribuições e Responsabilidades

A brigada da cozinha pode ser dividida em diversas categorias profissionais. Cada uma delas possuindo atribuições e responsabilidades decorrentes do seu cargo.

Chefe de cozinha

- Dirigir e supervisionar o trabalho da brigada da cozinha;
- Treinar o pessoal no ambiente de trabalho;
- Avaliar o pessoal da cozinha;
- Ajudar na elaboração dos cardápios;
- Assegurar a qualidade na execução dos pratos;
- Resolver situações de emergências;
- Elaborar ficha técnica;
- Solicitar as mercadorias necessárias;
- Supervisionar a higiene e segurança;
- Supervisionar os produtos estocados na cozinha;
- Avaliar as atividades e resultados relativamente a cozinha;
- Controlar os desperdícios;
- Definir doses;
- Ajudar na elaboração de receitas;

Subchefe de cozinha

- Substituir o chefe na sua ausência;
- Receber e controlar as mercadorias solicitadas;
- Cuidar da higiene nos locais de trabalho;
- Supervisionar a qualidade da alimentação dos funcionários;
- Ocupar-se dos preparativos da cozinha no início das actividades.

Cozinheira de 2ª Categoria

- Substituir a cozinheira de 1ª na ausência;
- Executar e colaborar na preparação do Mise-en-Place;
- Ajudar na confecção dos pratos.

Cozinheiros de 3ª Categoria

- Substituir a cozinheira de 2ª na ausência;
- Estar apto à confecção dos pratos;

- Executar e colaborar na preparação do Mise-en-Place.

Ajudante de cozinha

- Colaborar na Mise-en-Place;
- Fazer sobremesas;
- Colaborar ainda na arrumação da Cozinha;
- Fazer entradas;
- Preparar massas doces e salgadas;
- Empratar;
- Modelar, montar, rechear e assar massas de confeitaria;
- Decorar os produtos de confeitarias;

Copeiro

- Ser responsável pela arrumação das áreas de preparação dos alimentos;
- Lavar pratos, talheres entre outros;

Estagiários

- Colaborar com os trabalhos executados pelos funcionários, de acordo com a área em que decorre o estágio.

A organização de uma brigada depende de vários factores, entre os quais:

- Tamanho do estabelecimento;
- Tipo de categoria do restaurante;
- Instalações existentes;
- Tipo de organização da cozinha (convencional, moderna);
- Sistemas de serviço.

2.7.5.3 Requisitos da brigada da Cozinha

A brigada da cozinha deve primar por alguns requisitos de qualidades como:

- *Limpeza*

É primordial, simplesmente porque o pessoal da cozinha manipula alimentos que serão consumidos pelos clientes. Higiene, não só pessoal, mas também das instalações e dos materiais usados. Neste sentido, existem normas legais dos organismos oficiais que tratam do assunto.

- *Asseio pessoal*

Este além de ser uma condição necessária por uma questão de higiene, é também uma questão de segurança contra determinadas doenças.

- *Vestuários*

Toda brigada deve usar seus uniformes em perfeito estado de conservação e limpeza.

- *Postura*

Todo o acto como fumar, espirrar, apoiar-se ou sentar-se em mesas, etc. Deve ser evitado, pois além de ser anti-higiénico é também deselegante.

- *Pontualidade*

Toda a comandapercorre um caminho. Este circuito se desenvolve dentro de um determinado espaço de tempo. A brigada deve respeitar estes tempos. Executar os pedidos a tempo certos nem depressa de mais e nem com excesso de demora.

- *Responsabilidade*

Pois um pequeno descuido, neste sector, é imediatamente observado, na medida em que produz um efeito multiplicador negativo sobre o cliente. Por exemplo: uma longa espera, impaciente o cliente, e este por sua vez motiva outros a se impacientarem.

- *Criatividade*

A brigada de cozinha deve ter um espírito criativo já que possui inúmeras modalidades de elaborar um cardápio ou reaproveitar matérias-primas em bom estado.

- *Organização*

A brigada de cozinha manipula uma variedade muito grande de produtos, utensílios e equipamentos. Pois somente uma organização exemplar faz com que tanto os produtos quanto os demais equipamentos e utensílios no lugar certo e no momento adequados.

- *Administração*

A cozinha é centro produtivo, parte integrante da empresa Hoteleira. Consequentemente esta secção também visa ao lucro ou seja a brigada da cozinha deve procurar a rentabilidade máximos produtos.

- *Vocação*

Difícilmente os elementos que compõem a brigada de cozinha realizarão as tarefas que lhe competem se não estiverem vocacionalmente inclinados para este tipo de trabalho. É um trabalho que proporciona momentos de tensão, portanto a brigada deve manter-se calma, receber comandas e emitir ordens com diplomacia e educação.

Regras Culinárias

Pois quando se trata da elaboração de um prato, seja qual for a sua complexidade, deve seguir rigorosamente determinadas regras, e estas podem ser resumidas em:

- *Operações Preliminares*: que consiste em limpar e cortar os alimentos, pois carnes, peixes e os mariscos devem ser cortados por dose, de modo a facilitar a elaboração da ficha técnica de cada um. A dosagem é calculada com o preço de compra de cada um e vai depender do factor multiplicador do restaurante.
- *Métodos de cocção*: para tornar os alimentos mais aptos a serem consumidos, estes passam por um processo de transformação, que se baseia no cozimento, existindo para cada tipo de alimento um processo adequado para transforma-lo num petisco delicioso.

Ex: grelhar, assar, fritar, refogar e guisar.

- *Métodos de apresentação*: modo como as iguarias será disposto nos respectivos recipientes de um a forma artística sem exagerar.

2.7.5.4 Fichas Técnicas

Francisco Moser, refere no seu artigo que:

«(...) a semelhança de qualquer outra actividade industrial, também a da produção alimentar precisa também de suportes documentais que visem conferir cada produto final. A ficha técnica de produção, ou ficha de cozinha, é um instrumento que garante a manutenção de um controlo de qualidade permanente em toda a produção de F&B» (Francisco Moser 2002, p.115).

Ou seja ficha técnica é um documento de gestão onde é estandardizado determinado item (comida ou bebida), garantido a qualidade, quantidade, modo de confecção e apresentação que, por exemplo, determinado prato deve apresentar sempre que é elaborado.

Desta forma, a estandardização das fichas técnicas permite assegurar a consistência do item, ou seja, este deverá ser feito sempre de igual forma, evitando que um dia seja feito de uma forma, e no outro dia, de outra completamente diferente.

Na realidade, os clientes esperam receber aquilo que encomendaram e que será pago no final. Além disso, a ficha técnica deve descrever o custo das matérias-primas necessárias para a elaboração de uma ou diversas doses.

Portanto a ficha técnica de pratos, que fica a disposição dos cozinheiros e tem porfinalidades:

- Descrever todos os ingredientes que entram na composição do prato, com as quantidades bem definidas;
- Determinar a guarnição que acompanha o prato;
- Orientar sobre a maneira de preparar o prato;
- Manter a qualidade-padrão: controlar os custos.

A cozinha, ao confeccionar os seus pratos, deve ater-se a um padrão não só para garantir a qualidade, mas também para garantir os custos fixados. Em vez disso a ficha técnica constitui-se num excelente instrumento gerências da cozinha.

Uma ficha técnica deve incluir pelo menos as seguintes rubricas:

- Nome do item;
- Rendimento total;
- Fotografia;
- Número de doses confeccionadas;
- Rácio;
- Tamanho da porção;
- Lista de ingredientes;
- Método de preparação e confeção;
- Tempo de cozimento e temperatura;
- Custo total da receita;
- Custo por dose;
- Preço de venda;
- Modo de servir.

Equipamentos e Utensílios

Os equipamentos devem estar dispostos de tal forma, dentro do espaço da cozinha, que permitam o desenvolvimento do trabalho da maneira mais racional possível, oferecendo condições para maximizar a produtividade dos funcionários.

Os móveis, equipamentos, materiais e utensílios podem ser classificados ou agrupados da seguinte maneira:

- Equipamentos de cocção: fogões e fornos;
- Equipamentos para a preparação: máquinas;

- Equipamentos para lavagem: máquinas;
- Materiais para cocção: Panelas;
- Equipamentos para refrigeração: câmaras e arcas frigoríficas e refrigerador comercial;
- Produtos e materiais de limpeza;
- Roupas e Uniformes de Cozinha: ferramentas de cozinha;
- Materiais para a distribuição: Travessas e bandejas;
- Móveis;
- Utensílios de uso geral.

2.7.5.5 Controlo da Cozinha

Para manter os custos e despesas dentro do padrão aceitável, estes precisam ser controlados, portanto todos os colaboradores que trabalham no sector podem ajudar, evitando despesas desnecessárias.

Análise de desperdício

A chefe de cozinha tenta reduzir os custos ao máximo, na medida em que faz reaproveitamento da produção, reduzindo assim os desperdícios. Portanto quando tem muitas sobras dos serviços, são conservados e servidos ao pessoal, mas no caso das sobremesas são vendidas nos pontos de vendas.

Outra técnica, é a utilização das frutas que já não estão com um aspecto viçoso, são utilizadas para fazer sobremesas e bolos. Se houver produtos que não podem ser reaproveitados, esses são lançados fora, mas deve-se preencher uma ficha onde dá-se baixa ao produto designada por nota de quebra (*anexo 2*) que deve servir como comprovativo e deve ser entregue a assistente de F&B.

- O Resort Hotel possui ainda uma ficha de análise de desperdícios (*anexo 6*) que serve para apurar a taxa de desperdício que tem num produto bruto, ou seja depois do tratamento ou limpeza do produto, verificar realmente a quantidade do produto limpo que foi aproveitada e apurar a quantidade de desperdício, não serve para aproveitar. Ex, peixe, carnes.
- A cozinha também faz uso das fichas de controlo, seguintes:

- Controlo do refeitório, como forma de conhecer os custos da alimentação do pessoal;
- Pesagem de pão, para saber as quantidades de ingredientes gastas na confecção do pão de forma apurar os custos.
- Ficha de pequeno-almoço, nesta consta todos os produtos e as respectivas quantidades que forem utilizadas no buffet de pequeno-almoço.

Todos estes documentos acima citados devem ser do conhecimento da chefe de cozinha, e depois são entregues a Assistente de Direcção de F&B, este deve assegurar a sua contabilização e o controlo.

Higiene e Segurança Alimentar na Cozinha

A higiene deve estar presente em todos os ambientes do hotel. A área de produção de alimentos requer cuidados muito especiais pelo fato de se estar interferindo directamente na saúde das pessoas. Uma comida pode ter uma excelente aparência, um excelente aroma e sabor e nem por isso ser uma alimentação sadia.

Formação

Pois, para que o departamento funcione da melhor forma é necessário que os responsáveis forneçam aos seus colaboradores uma formação, em torno de aspectos relacionados com a higiene e a segurança alimentar, adequada para o desempenho das suas funções. Ou seja a formação dos colaboradores é fundamental para se garantir a produção de uma refeição segura e de qualidade. A consciência das implicações que os seus erros podem acarretar para a segurança alimentar é fundamental para que sigam uma conduta correta.

Os colaboradores devem ter todos os conhecimentos e aptidões necessários para manusear os alimentos de uma forma higiénica.

Um plano de formação deve incluir:

- A natureza do alimento, principalmente a capacidade que este tem para promover o desenvolvimento ou multiplicação de microrganismos prejudiciais à saúde;
- O modo como o alimento é manuseado, incluindo a probabilidade de contaminação;
- As condições sob as quais os alimentos vão ser armazenados;

- O período de tempo esperado antes do consumo;

Devem ser feitas avaliações periódicas dos programas de formação, assim como a supervisão e vigilância, de forma a assegurar que os procedimentos estão a ser seguidos.

Cozinhas, Copas e Zonas de Fabrico

As cozinhas, as copas e as zonas de fabrico devem estar equipadas com lavatórios e torneiras com sistema de accionamento não manual destinadas à higienização das mãos, podendo existir apenas uma torneira com aquele sistema na cuba de lavagem da copa suja, quando se trata de zonas contíguas ou integradas.

Nas cozinhas deve, preferencialmente, existir uma zona de preparação distinta da zona de confecção.

Higienização de utensílios e equipamentos

Todos os equipamentos e utensílios devem ser de materiais inócuos, não absorventes, resistentes à corrosão e capazes de suportar as operações repetitivas de limpeza e de desinfecção.

A quantidade/capacidade de equipamentos e utensílios, deve ser adequada ao número de refeições servidas, permitindo a correcta e tranquila execução das diversas tarefas, sem necessidade de precipitadas limpezas que perturbem o decorrer normal da atividade.

Utensílios

- Conchas, colheres, garfos e outros utensílios de preparação de alimentos devem ser preferencialmente em aço inox, de forma a evitar a proliferação microbiana e possíveis contaminações cruzadas, todo e qualquer utensílio deve ser lavado e desinfectado após cada utilização.
- A lavagem mecânica deve fazer-se em três tempos:
 1. Lavagem;
 2. Enxaguamento;
 3. Secagem.
- A lavagem à mão deve ser feita em duas cubas:
 1. Uma para lavar;

2. Outra para enxaguar;

Todas as loiças e utensílios após a sua limpeza devem ser colocados em armários próprios perfeitamente limpos ou em qualquer outro local ao abrigo de contaminações. Assim, a codificação por cores deverá ser atribuída a placas e instrumentos de corte.

Tabela 4- Código das Cores

Cor do material	Tipo de manuseamento
• Azul	• Peixe Cru
• Vermelho	• Carne Cruas
• Verde	• Legumes
• Amarelo	• Alimentos cozidos
• Branco	• Alho, Batata e Cebola

Fonte: Elaboração própria

Portanto é necessário preparar os alimentos em diferentes locais, para evitar que haja transmissão de sabores e cheiros, para além da transmissão de bactérias perigosas para os alimentos que se consomem crus (como por exemplo, as saladas). Portanto, não deve utilizar os mesmos utensílios (como as facas e tábuas) para preparar diferentes tipos de alimentos.

Técnicas de Refrigeração e Congelação

Convencionou-se chamar conservação de alimentos perecíveis por refrigeração ao processo que envolve a utilização de temperaturas próximas de 0 (zero) °C, tendo como principal finalidade eliminar ou retardar a acção dos agentes tais como: enzimas, microrganismos, bactérias, fermentos e fungos.

Pois os produtos alimentares podem ser agrupados em duas categorias gerais:

- Aqueles que ficam vivos durante o período de armazenagem refrigerada, tais como: frutas, vegetais, etc.
- Aqueles que não ficam vivos, como o peixe, a carne, aves, mariscos, etc.

Definições:

- Refrigerar é um processo de conservação de alimentos num frigorífico, por tempo limitado, em temperaturas compreendidas entre +1° C e +7° C.
- Gelar é um processo que ocorre entre – 4° C e + 2° C, quando os líquidos existentes nos alimentos solidifiquem lentamente, formando grandes cristais que rompem as paredes celulares, modificando a aparência, textura e qualidade dos alimentos. É conhecido como o período crítico e perigoso para os alimentos, não oferecendo quaisquer garantias para a sua conservação.
- Congelar é um processo no qual as temperaturas dos alimentos baixam muito rapidamente fazendo com que a água existente nos produtos congele em pequenos cristais, de forma a não danificar os alimentos. As temperaturas de serviço deverão ser sempre abaixo dos - 20° C, sendo necessárias duas a 4 horas para que o núcleo do alimento atinja aquela temperatura. A partir daqui, cessam as acções enzimáticas e bacterianas.
- Por isso, devem-se congelar sempre produtos de primeira qualidade.

2.7.6 Implantação do Sistema de Controlo: HACCP

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo.

É um sistema de segurança alimentar concebido para prevenir a ocorrência de potenciais problemas durante operações com alimentos. Isto é conseguido através da avaliação dos perigos inerentes atribuídos ao produto ou ao processo seguida da determinação dos passos necessários para o controlo dos perigos identificados.

HACCP é a sigla para análise de perigos e pontos críticos de controlo, um sistema baseado numa forma sistemática de identificar e analisar os perigos associados com a produção de alimentos e definir maneiras para controlá-los (STRINGER, 1994).

Consiste num sistema baseado na identificação e avaliação de perigos específicos e na implementação de medidas para o seu controlo, focadas na prevenção e não na análise do produto final, de forma a garantir a segurança dos alimentos.

Segundo Moser, «(...) de forma a proteger a saúde do consumidor, a União Europeia adaptou a Directiva 93/94 CEE do conselho de 14 de Junho de 1993, relativa à higiene dos géneros alimentícios para consumo humano, transcrita a nível nacional pelo Decreto-lei n.º.67/98 de 18 de Março. A legislação comunitária recomenda a aplicação da metodologia baseada nos princípios de HACCP, que podemos traduzir por sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo, por parte dos operadores do sector alimentar, de forma a assegurar a colocação dos alimentos sãos e seguros no mercado.» (Moser, 2002, p.72).

Origem e Evolução

O sistema HACCP é um sistema de identificação e análise de perigos e de controlo, cuja origem remonta aos anos 60. Por essa altura, a NASA identificou as intoxicações alimentares como possíveis causas de doença, colocando em risco a saúde dos astronautas comprometendo, por conseguinte, as missões espaciais. Deste modo, o sistema HACCP foi desenvolvido pela Pillsbury Company em conjunto com os laboratórios do exército norte-americano e a NASA. Após 1971, ano da primeira apresentação do sistema HACCP numa conferência sobre segurança alimentar, o mesmo começou a ser utilizado como base para a elaboração de normas legais para a produção de alimentos de baixa acidez pela *Food And Drugs Administration* (FDA).

Ao longo dos anos o sistema foi sofrendo alterações, tendo sido, em 1985, aconselhado pela Academia Nacional de Ciência dos Estados Unidos como um sistema a ser adoptado em programas de segurança alimentar. Em 1988 este sistema foi, então, aconselhado pela Comissão Internacional para Especificações Microbiológicas em Alimentos (ICMSF) como sendo um sistema base para o controlo e qualidade alimentar, do ponto de vista higiénico e microbiológico.

Em 1993, na vigésima reunião da Comissão do Codex Alimentarius em Genebra, na Suíça, foram incorporadas as directrizes para a aplicação do Sistema HACCP, tendo sido, no mesmo ano, adoptadas pela UE. A Directiva nº 93/43/CE do Conselho de 14 de Junho de 1993, procedeu à harmonização das normas gerais aplicadas à higiene dos géneros alimentícios, integrando os princípios do Sistema HACCP, tendo sido transportada para a legislação nacional pelo Decreto-Lei nº 67/98 de 18 de Março.

Em 2004, a UE, procedeu à criação de um “Pacote de Higiene” com o intuito de harmonizar as regras Europeias no que concerne à segurança alimentar e do qual fazem

parte a Directiva 2002/99/CE e os Regulamentos 882, 852, 853 e 854 de 2004, entrando estes últimos em vigor em Portugal a 1 de Janeiro de 2006 (Vaz, 2011).

O Regulamento nº 852/2004 estabelece regras quanto à higiene dos géneros alimentícios, apresentando considerações referentes à aplicação geral de procedimentos baseados nos princípios do sistema HACCP, sendo reforçada a responsabilidade dos operadores das empresas do sector alimentar no respeitante à promoção da segurança alimentar.

Este refere que os requisitos do sistema HACCP devem ser flexíveis de acordo com a realidade onde o mesmo se aplica, defendendo, ainda, que “em certas empresas do sector alimentar, não é possível identificar pontos críticos de controlo e que, em certos casos, as boas práticas de higiene podem substituir a monitorização dos pontos críticos de controlo”, do mesmo modo que defende que os limites críticos não têm de ser, necessariamente, numéricos (Regulamento (CE) nº 852/2004).

Objetivo

- Evitar potenciais riscos que podem causar danos aos consumidores, através da eliminação ou redução de perigos, de forma a garantir que não estejam colocados à disposição do consumidor alimentos não seguros.

Porque utilizar o HACCP

- Produzir sempre alimentos seguros;
- Proporcionar produção e manipulação seguras dos alimentos;
- Confiar nos próprios produtos (fiabilidade da empresa);
- Conformidade com a lei;
- É recomendado por organizações como a OMS (Organização Mundial de Saúde).

Os alimentos devem ser adequadamente protegidos durante o transporte. O tipo de meios de transporte ou contentores requeridos depende da natureza dos alimentos e das condições em que devem ser transportados.

Os alimentos podem ficar contaminados, ou podem não atingir o seu destino em condições adequadas para o consumo, se não forem adoptadas medidas eficazes de controlo e higiene durante o transporte.

Os meios de transporte e os contentores para alimentos devem ser mantidos num adequado estado de limpeza e em boas condições de manutenção. Quando o mesmo meio de

transporte ou contentor seja utilizado para transportar diferentes alimentos, ou produtos não alimentares, deve proceder-se à limpeza eficaz e, quando seja necessário, à desinfeção entre cargas.

É fundamental proteger os alimentos de potenciais fontes de contaminação, assim como os veículos devem manter-se em bom estado de conservação.

Este regulamento aplica-se em todos os estados membros e estabelece as regras gerais destinadas aos operadores das empresas do sector alimentar no que se refere à higiene dos géneros alimentícios.

Importância do HACCP

- Aumenta a confiança dos clientes;
- Garante o cumprimento da legislação alimentar;
- Fácil integração com outros sistemas de gestão;
- Define as estratégias de prevenção contra perigos que possam ocorrer em pontos específicos da cadeia alimentar;
- Reduz os custos da não qualidade;
- Reduz o risco de colocação no mercado de produtos nocivos à saúde pública;

Princípios de HACCP

A legislação refere-se aos sete princípios do método de HACCP, que são os seguintes:

1. Identificação de quaisquer perigos que devam ser evitados, eliminados ou reduzidos para níveis aceitáveis;
2. Identificação dos pontos críticos de controlo necessários para controlar os perigos;
3. Estabelecer de limites críticos em pontos de controlo;
4. Estabelecer e implementar a monitorização do sistema;
5. Estabelecer as Acções Correctivas quando um PCC não está sob controlo;
6. Estabelecer Procedimentos de Verificação do Sistema HACCP;
7. Estabelecer um Sistema Documental de Procedimentos e Registos.

Pré requisito para a aplicação do HACCP

A adaptação e aplicação do HACCP não são fáceis. Normalmente “vai contra” as “rotinas e vícios”, ou seja, faz-se sentir onde as práticas de higiene e segurança alimentar são pobres e se encontram “enraizada”.

Por isso é necessária uma primeira fase, a de concretizar, no local “as corretas práticas de higiene e segurança” e esta envolve cinco pontos:

1. A descrição e a organização – fluxos de trabalho, ciclos de produção e organograma.
2. Os procedimentos de limpeza, desinfecção e higienização – rotinas de higiene;
3. Os procedimentos de desinfestação e desratização – rotinas de controlo de pragas;
4. Os planos de manutenção curativa, preventiva e preditiva – rotinas de manutenção;
5. O plano de higiene e formação do pessoal – rotinas de higiene e formação profissional.

No Resort Hotel Foya Branca faz-se o uso destas regras, evitando a contaminação dos alimentos e exige higiene e segurança no trabalho, fazendo valer-se de um conjunto de regras de:

- Higiene profissional;
- Higiene pessoal e corporal na cozinha;
- Higiene do material e dos locais;
- Segurança.

Regras de higiene profissional

Uma das principais causas da contaminação alimentar está no ser humano. Daí a importância da higiene pessoal.

- Lavar sempre todos legumes e frutas antes de os utilizar;
- Descascar legumes na tábua de corte;
- Lavar e desinfetar cuidadosamente o local de trabalho depois de descascar os legumes e, particularmente, depois de preparar o peixe;
- Recusar tudo o que lhe parece duvidoso;
- Descongelar os produtos num local fresco;
- Filtrar regularmente óleo de fritar;
- Manter o local de trabalho sempre limpo e livre de tudo o que é inútil;
- Conservar as preparações em recipientes adequados;
- Retirar da câmara frigorífica, o mais tardiamente possível, os produtos preparados para a confecção;
- Limpar as facas depois de cada tarefa;

- Verificar minuciosamente a qualidade sanitária dos produtos (garantia e prazo de validade, temperaturas, estado de conservação das embalagens, conselhos de utilização).

É necessário e primordial cumprir as regras de higiene profissional, pessoal e corporal e fomentar um estado de espírito responsável, fazendo com que a higiene seja uma reacção voluntária e espontânea.

Regras de higiene pessoal e corporal na cozinha

A higiene pessoal é um dos principais factores a ter em conta para evitar casos de intoxicação alimentar pelo que todos os manipuladores de alimentos devem manter um elevado grau de higiene pessoal, devendo usar vestuário e calçado adequado.

- Lavar as mãos antes de começar a trabalhar e sempre que mudar de tarefas.
- Retirar relógio, anéis, pulseiras, e cordões, porque muitos desses acessórios possuem ranhuras, fendas ou orifícios que permitem a acumulação de bactérias.
- Usar as unhas curtas e limpas, escovando-as regularmente.
- Usar sempre uma touca ou Barrete que cubra todo o cabelo e uma farda adequada para a cozinha, o qual deve apresentar -se sempre limpa.

Regras de higiene do material e dos locais

- Consultar e aplicar escrupulosamente as indicações que constam no plano de limpezas.
- Lavar e desinfectar regularmente as esponjas, panos, esfregonas, todos os acessórios dos equipamentos utilizados e as tábuas de corte.
- Colocar todo o lixo e detritos em sacos apropriados de utilização única dentro de recipientes tapados munidos de tampas e de utilização exclusiva da cozinha, esses recipientes serão lavados e desinfetados antes de serem reutilizados na cozinha.
- Esterilizar periodicamente todas as bancadas da cozinha.

Regras de Segurança

- Esconder os cordões do avental de maneira que estes não se prendam;
- Utilizar sempre panos secos;
- Verificar o interior dos fogões antes de os acender;

- Deslocar segurando uma faca, o bico desta deverá sempre estar virado para o chão;
- Transportar os recipientes com líquidos destapados;
- Verificar a chama do fogão quando um líquido se derramar;
- Verificar se todos os focos de calor estão apagados e que as saídas de gás estão fechadas, ao abandonar a cozinha.

A contaminação dos alimentos ocorre devido a falta de higiene ambiental por isso é necessário conhecer os desinfetantes e métodos adequados para higienização de pisos, tetos, equipamentos e utensílios. Nesta óptica na cozinha do Hotel Resort Foya Branca, fazem uso de materiais distinguindo-os por cor, para a preparação dos alimentos no hotel.

Procedimentos de controlo

Os mecanismos de controlo devem ser:

- Compreensíveis, para que todos os manipuladores percebam a sua finalidade e importância;
- Efetivos, para que garantam que os perigos são eliminados ou reduzidos a um mínimo aceitável;
- Práticos, para que possam ser aplicados de uma forma simples à realidade da empresa.

Exemplo de controlos que se devem efectuar:

- Verificação das matérias-primas;
- Rotação de stocks;
- Verificação das temperaturas de armazenagem;
- Aplicação correcta das regras de cozedura e de reaquecimento;
- Controlo de qualidade dos óleos de fritura.

Verificação dos procedimentos de controlo (HACCP)

Pois, a identificação e o controlo de perigos alimentares é um processo contínuo e a definição da frequência dos controlos está relacionada com a natureza e as dimensões da empresa e com a complexidade do processo produtivo.

Devem existir documentos de referência, como por exemplo, as temperaturas de conservação dos alimentos, etc.

Cada empresa deve criar e organizar os seus modelos de registos e de documentos de forma a demonstrar que:

- O sistema de controlo está efetivamente a funcionar e que os alimentos confeccionados são inócuos para os clientes;
- Quando se detecta que as medidas de controlo não são eficazes, serão desenvolvidas acções corretivas;
- Todos os procedimentos são regularmente revistos, especialmente quando se alteram procedimentos de trabalho;
- Se procede à identificação, monitorização dos pontos críticos e dos limites críticos.

Portanto, um estabelecimento de Restauração e de Bebidas, tal como um estabelecimento de Hotelaria, com serviço de alimentação e de bebidas, é também considerado uma empresa alimentar.

No entanto, é evidentemente que, dentro do sector alimentar, estes estabelecimentos apresentam características específicas que os distinguem das outras empresas alimentares, nomeadamente:

- Confeccionam uma grande variedade de pratos, geralmente num curto espaço de tempo e em simultâneo, e maioritariamente para consumo imediato;
- Usam uma multiplicidade de matérias-primas;
- Sujeitam os alimentos a uma elevada manipulação durante a sua confecção.

Por todos estes motivos, que a implementação de um sistema de segurança alimentar baseado nos princípios de HACCP deve ser em etapas ou processos e não em pratos confeccionados. Por outras palavras, a abordagem incide nas etapas do processo -recepção das matérias-primas, Armazenagem, Preparação de alimentos, Confecção e Serviço, identificando-se em cada uma os potenciais perigos, os pontos a controlar para prevenir a ocorrência de intoxicações alimentares, e definindo-se metodologias de controlo para as diferentes etapas do processo produtivo, independentemente dos pratos específicos a confeccionar.

Assim pode-se estabelecer pontos de controlo críticos para as matérias-primas, os procedimentos culinários comuns a vários pratos, o comportamento individual dos funcionários, bem como as condições estruturais dos locais onde se efectuam as operações culinárias.

Pois, o responsável de um estabelecimento de Alimentos e Bebidas deverá analisar todas as operações que compõem o processo produtivo, desde a recepção da matéria-prima até ao serviço das refeições aos seus clientes. Deve identificar as etapas de transformação dos alimentos potencialmente perigosas e inseguras para a saúde, de forma a poder estabelecer controlos suficientes para minimizar os riscos de intoxicações alimentares.

A aplicação da metodologia HACCP obriga a um conhecimento profundo do produto, do seu processo de fabrico e da sua posterior utilização.

Qualidade, Higiene e a Segurança Alimentar

A qualidade de um alimento corresponde às características que lhes são inerentes e que leva o consumidor a preferi-lo, em detrimento de outro. Logo, a qualidade envolve o conceito de higiene e segurança alimentar, não se referindo somente às características intrínsecas do produto, como sejam o seu aspecto ou sabor, dizendo também respeito às suas características nutricionais e aspetos sanitários.

Colocado isto, na cadeia de produção alimentar não é possível a obtenção de um alimento de qualidade se o mesmo não for produzido a partir de matérias-primas seguras. É, então, fundamental que as matérias-primas sejam seguras na sua origem para se conseguir obter um produto final de qualidade. Contudo, no longo caminho percorrido pelos alimentos, do prado ao prato, muitos são os factores que, quando não controlados de forma conveniente, podem colocar em risco a segurança e, consequentemente, a qualidade dos alimentos.

Instalações e higiene de equipamentos/utensílios

Ao longo da cadeia de produção os alimentos têm de passar, necessariamente, por diferentes instalações, desde a produção primária até ao consumidor final.

As instalações e equipamentos dos locais onde é feita a recepção e preparação de matérias-primas, a confecção e o serviço da refeição final, devem ser construídos de forma a facilitar a sua limpeza, e devem ser mantidos em boas condições de conservação e funcionamento.

O programa de limpeza e desinfecção deve ser definido de acordo com a unidade a que se destina. Nele são estabelecidos os produtos a utilizar em cada área de laboração, as

instalações e equipamentos a higienizar, a frequência de higienização, os procedimentos de lavagem e desinfecção e as medidas de segurança a adoptar.

Muitas vezes, o layout das cozinhas bem como o estado de conservação das instalações e equipamentos impedem o seu normal funcionamento, e dificultam, ainda, a sua correcta higienização. Desta forma poderá verificar-se a acumulação de sujidade nas diversas áreas de laboração, podendo ocorrer o seu desprendimento e a introdução de partículas nos alimentos.

Falhas também ao nível da disponibilidade de dispositivos de limpeza, impedem a correcta higienização das instalações e equipamentos pelos responsáveis pela limpeza.

PARTE III – APRECIÇÃO CRÍTICA

Nesta parte são citadas as áreas de identificação com o curso, as dificuldades encontradas ao longo do estágio bem como as recomendações e sugestões para a Entidade Acolhedora.

3.1 Áreas de identificação com o curso

Posso dizer, que o estágio identificou-se com todas as disciplinas aplicadas ao longo deste curso, principalmente as disciplinas de Gestão de Alimentos e Bebidas, Recursos Humanos, Gestão de Qualidade, Gestão Comercial, Relações Públicas e Eventos, uma vez que os mesmos também foram instrumentos de busca para a elaboração deste trabalho.

3.2 Dificuldades encontradas

No decorrer de todo o estágio, o que mais lamento foi a mínima interação com a supervisora de estágio, visto que, enquanto responsável pelo Departamento de F&B seria a pessoa ideal para fornecer as informações necessárias para um bom conhecimento desta área de negócio.

3.4 Recomendações e sugestões

- Sugiro ao Resort Hotel Foya Branca que passa a ter um transporte com condições necessárias para transportar produtos tais como: hortaliças, frutas, e produtos congelados, de modo a evitar contaminações dos mesmos, respeitando assim as regras de Higiene e Segurança Alimentar.
- Também Sugiro que na cozinha haja mais materiais principalmente as facas, uma vez que existe as tábuas e as facas para diferentes serviços, mas muitas vezes o que importava era a qualidade de cada material, ou seja invés de respeitar as cores para cada função, essas eram misturadas.
- O Resort Hotel Foya Branca deveria sensibilizar os seus funcionários mais sobre a importância do Sistema HACCP.

- Ainda sugiro, que haja mais atenção por parte da assistente do Departamento de F&B para os estagiários, de modo a esclarecer dúvidas como também capacita-los mais para uma melhor gestão no Departamento de F&B.
- Durante a realização desse estágio, constatei a presença de animais, o que deve passar a ser evitado, uma vez que estes podem causar alergias aos clientes/hóspedes.

CONCLUSÃO

Atualmente, a busca pela qualidade, em todos os setores da atividade humana é muito importante, especialmente para o Departamento de F&B, a qualidade significa competência, profissionalismo e, sobretudo competitividade e produtividade. Pode-se afirmar que para a indústria de alimentos e bebidas, qualidade significa sobrevivência do mercado.

O Departamento de F&B é um dos mais dinâmicos da Hotelaria, pois varia de acordo com as solicitações dos clientes. Certamente é o Departamento onde a avaliação da qualidade feita pelo hóspede é mais decisiva, uma vez que, os serviços do departamento de F&B são compostos por muitos fatores de fácil visualização e julgamento, como por exemplo: tempo de espera, sabor, atendimento, entre outros por isso é muito importante que não hajam falhas operacionais e humanas e que o serviço seja sempre facilitado pela logística, quantidade de matéria e utensílios, entrosamento da equipa e pela boa comunicação.

A receptividade de todos os departamentos do Resort Hotel Foya Branca durante o período de estágio profissional foi de extrema importância para o desenvolvimento de todas as atividades no Departamento de F&B.

Quanto a implementação do sistema de controlo HACCP, percebi a sua importância nas Unidades Hoteleiras, uma vez que, traz vantagens para o gestor que pretende ser competitivo e entrar num mercado garantido a qualidade e confiança aos seus clientes.

Portanto considero que o estágio foi gratificante, uma vez que foi uma oportunidade de aprender e desenvolver capacidades que desconhecia ter, considerando, assim a realização deste estágio de grande importância e enriquecimento académica, visto que foi possível adquirir uma noção mais ampla sobre o mercado de trabalho, relações humanas e também o funcionamento de um *Resort Hotel*.

Pois as áreas onde decorreram o estágio são completamente diferentes, mas que dependem fortemente umas das outras e por isso têm de funcionar em perfeita sincronia.

Posso então dizer que a realização deste estágio foi uma experiência que confirmou a minha preferência por esta área atingindo assim o meu objectivo pessoal na realização deste estágio foi realizado com bastante sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ai Quintas, Manuel. (1988). Tratado de hotelaria, Lisboa: Instituto nacional de formação turística.
- Baptista, Paulo. Linhares, Mário. (2005). Higiene e Segurança Alimentar na Restauração. Volume 1 iniciação.
- Bruyne, Paul De.Herman, Jacques, Schoutheete, Marc De. (1991). Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. 5ª Edição. Rio de Janeiro.
- Cândido, Índio. Vieira, Elenara. (2003). Gestão de Hoteis: técnicas, operações e serviços. Caixas do Sul: Educs.
- Carvalho, António Vieira, Nascimento, Luiz Paulo. (1997). Administração de Recursos Humanos. 2ª Edição. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Castelli, Geraldo. (2003). Administração Hoteleira. 9ª Edição. Brasil: Educs- Editora da Universidade de Caixa do Sul; ISBN: 85-7061-135-8
- Chiavenato, Idalberto. (1991). Recursos Humanos na Empresa: Planejamento, Recrutamento, Seleção de Pessoal. 2ª Edição. São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (1995). Vamos abrir um novo negócio. Sao Paulo: Makron Books do Brasil. Editora Ltda.
- Costa, Rodrigues. (2008). Introdução à Gestão Hoteleira: Edições Lidel.
- Cracknell, H. L. Kaufmann, G. Nobis. (1996). Manual Prático do Serviço de Restaurante. 4ª Edição: Edições CETOP.
- Cunha, Licínio. (2003). Introdução ao Turismo. 2ª Edição. São Paulo: Editorial Verbo.
- Dolabela, F. (1999). O segredo de Luiza. 7 edição. São Paulo: Cultura Editores associados.
- GIL, Antonio Carlos. (2007). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Janeiro, J. António Guia. (1997). Técnico de Hotelaria, A Arte e a Ciência dos Modernos Serviços de Restaurante. 3ª Edição: Edições CETOP.
- Kotler, Phillip, Armstrong, Gary. (1993). Princípios de Marketing; Editors Prentice – Hall do Brasil, lda; ISBN: 85-7054-043-4.
- Mário, Loureiro. (2009). Código de Boas Práticas na Restauração Temporária.

- Marras, Jean Pierre. (2002). Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico. 3ª Ed. São Paulo.
- Marques, J. Albano. (2007). Manual de Hoteleira. Civilização editora.
- Monteiro, Victor. (2008). Higiene, Segurança, Conservação e Congelação de Alimentos. 3ª Edição Atualizada. Lidel – Edições Técnicas.
- Moser, F. (2002). Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas. Edições CETOP- Centro de Ensino Técnico Profissional a Distância.
- Stringer, M.F. (1994). Safety and quality management through HACCP and ISO 9000. Dairy Food and Environmental Sanitation.
- Torre, Francisco. (2001). Administração Hoteleira, 1ª Edição. São Paulo: Editora Roca, Lda.
- Universidade do Mindelo. (2006). Normas para elaboração e apresentação de trabalhos académicos e científicos. Mindelo: Universidade do Mindelo.
- Unidade de Saúde Pública do Zêzere. (2010). Manual de Apoio aos Estabelecimentos de Restauração ou de Bebidas.
- Vasconcelos, F. (2002). Menu, Como montar um cardápio eficiente. São Paulo.

Sites consultados

- www.turismo.gov.br 2013-12-25, 17:20
- <https://bibliotecadigital.ipb.pt> 2013-11-4, 12:40
- <http://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/1897.htm> 2014-01-11, 12:25
- Www.foyabranca.com 2014-01-11, 15:16
- <http://www.segurancalimentar.com/conteudos.php?id> 2014-02-20, 11:15
- <http://servicoamesa.blogspot.com> 2015-09-18, 10:25
- <http://www.sebrae2014.com.br> 2015-09-25, 17:05

ANEXOS

Anexo 1 – Mapa de horas extras

MAPA DE HORAS EXTRAS

FUNCIONÁRIO

SECÇÃO

MÊS

DIAS	FOLGAS	INICIO H.E	FIM H.E	TOTAL H.E	RESPONSÁVEL SECÇÃO	DIRECÇÃO
26						
27						
28						
29						
30						
31						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

NOTA: A entregar na contabilidade no dia 27 de cada mês

Fonte: Documento do Resort Hotel Foya Branca

Anexo 2- Nota de Quebraa

Nota de Quebra				
Secção: _____				
Data	Secção	Quantidade	Preço.Unitário	OBS:

Fonte: Documento do Resort Hotel Foya Branca

Anexo 3 – Controle diário das bebidas do restaurante/bar

Data	_____/_____/_____				
Produtos	StockFixo	Inventario	Quant.vendida	Requisição	Existência

- Stock fixo é a quantidade fixa de bebidas que tem no Restaurante ou snack/bar.
- Inventário é a contagem física das bebidas nessa data.
- Quantidade vendida, é o número de bebidas que foi vendida nessa data
- Requisição é igual a quantidade vendida, pois a requisição é feita para completar o stock fixo.
- Existência deve ser igual ao stock fixo. Este resultado é dado pela soma do inventário e a requisição.

Fonte: Documento do Resort Hotel Foya Branca

Anexo 4 – Ficha de avaliação dos funcionários do Departamento F&B

FICHA DE AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO			
Mau	0-4	Medíocre	5-9
		Suficiente	10-13
Bom	14-16		

COMPORTAMENTO E POSTURA DO FUNCIONARIO

Pontualidade ☐

Assiduidade ☐

Apresentação e higiene pessoal ☐

Comportamento e postura no local de trabalho ☐

Disponibilidade ☐

Espírito de equipa ☐

Interesse pelo trabalho desenvolvido ☐

QUALIDADE DO TRABALHO

Cumprimento dos procedimentos de serviço ☐

Conhecimentos profissionais ☐

Atendimento ao cliente ☐

Polivalência de funções ☐

Empenhamento e dedicação a empresa ☐

Capacidade de organização ☐

Autonomia e iniciativa ☐

Sentido de responsabilidade ☐

Rapidez e eficiência ☐

AVALIAÇÃO MÉDIA _____

<u>Ocorrências verificadas</u>

<u>Causas</u>	<u>Consequências</u>
---------------	----------------------

Nome do funcionário:	_____
Função	_____
Período de avaliação:	_____
Avaliação final	_____
Data: -----/-----/-----/	
Responsável	_____

OBS: _____

Fonte: Documento do Resort Hotel Foya Branca

Anexo 5- Ficha Técnica

<u>Ficha de Cozinha</u>			FOTOGRAFIA	
Prato:				
Aplicação: Restaurante				
Nº De Doses: 01				
Preço de Venda:				
Liquido Dose:				
QUANT.	PESO	PRODUTOS	PREÇO UNIT.	TOTAL
CUSTO TOTAL:				
CUSTO DE DOSE:				
RÁCIO				
<u>PREPARAÇÃO:</u>				
<u>FORMA DE SERVIR:</u>				

Fonte: Documento do Resort Hotel Foya Branca

Anexo 6 – Ficha de desperdícios

ANÁLISE DE DESPERDÍCIOS									
DATA	ARTIGO	FORNECEDOR	PESO BRUTO	PREÇO INITÁRIO	PREÇO TOTAL	DESPER TOTAL	%DESPER	PESO LIQUÍDO	PREÇO UNLLIQ

Fonte: Documento do Resort Hotel Foya Branca

Anexo 7- Ficha de Pequeno-almoço

RESPONSÁVEL: _____

Cozinha	
Açúcar	
Bacon	
Canela	
Farinha de trigo	
Fiambre	
Leite em pó	
Margarida	
Óleo	
Ovos	
Pão de forma	
Queijo Edam	
Sumo Foster	
Mortadela	
Kiwi	
Laranja	

Fonte: Documento do Resort Hotel Foya Branca

Anexo 8 - Pesagem de pão

<i>PESAGEM DE PÃES</i>				
INGREDIENTES	CARCASSAS	TRANÇAS	DOCE/CÓCO	CHAURIÇO
AÇUCAR				
BANHO				
CHAURIÇO				
CÓCO				
FARINHA				
FARIN.INTEGRAL				
FERMENTO				
LEITE EM PÓ				
MELHORANTE				
ÓLEO				
OVOS				
SAL				

Fonte: Documento do Resort Hotel Foya Branca

GLOSSÁRIO DE ESPRESSÕES TÉCNICAS

- **FLYER** = Panfleto publicitário;
- **LAND VIEW** = Vista para a terra;
- **LAYOUT** = Projeto;
- **MAILING** = Correspondência direcionada;
- **MISE-EN-PLACE**= Organização do trabalho;
- **PACKAGES** = Pacotes.
- **SEAVIEW** = Vista para o mar;
- **TWIN** = Quarto com duas camas;

